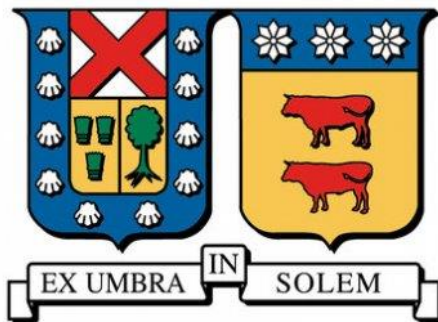




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA REALIZACIÓN DE UN
CENTRO DEPORTIVO FUNCIONAL UBICADO EN EL SECTOR DE
PLACILLA-CURAUMA, CIUDAD DE VALPARAÍSO.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

FELIPE ANDRÉS PARRA GONZÁLEZ

PROFESOR GUÍA

CARLOS SOTO

VALPARAÍSO, NOVIEMBRE, 2018.

INDICE DE CONTENIDOS

1. AGRADECIMIENTOS.....	5
2. DEDICATORIA	6
3. RESUMEN.....	7
4. ABSTRACT.....	9
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
6. OBJETIVOS.....	17
6.1 Objetivo General	17
6.2 Objetivos Específicos.....	17
7. MARCO TEÓRICO	18
7.1 Deporte y Salud.....	18
7.1.1 Beneficios de la actividad física.....	20
7.1.2 Inactividad física y/o sedentarismo	23
7.2 Fitness y tendencia mundial	23
7.2.1 Entrenamiento funcional	25
7.2.2 Programas de entrenamiento de alta intensidad	28
7.3 Emprendimiento.....	29
7.3.1 Concepto de proyecto de inversión	31
7.4 Estudio de Factibilidad.....	33
7.4.1 Estudio de Mercado.....	35
7.4.2 Estudio Técnico.....	36
7.4.3 Estudio Organizacional y Legal	38
7.4.4 Estudio Financiero.....	39
8. METODOLOGÍA.....	44
8.1 Estudio de Mercado.....	45
8.1.1 Investigación de Mercado	45
8.1.2 Análisis de Mercado.....	51
8.1.3 Estrategia Comercial	52
8.2 Estudio Técnico.....	54
8.2.1 Localización del proyecto	54
8.2.2 Tamaño del proyecto.....	55

8.2.3	Ingeniería del proyecto.....	56
8.3	Estudio Organizacional y Legal	57
8.3.1	Estructura Organizacional	58
8.3.2	Recursos Humanos	58
8.3.3	Descripción de los cargos.....	58
8.3.4	Tipo de sociedad para el proyecto	59
8.3.5	Pasos para la constitución de la sociedad	59
8.4	Estudio Financiero.....	59
8.4.1	Inversión del Proyecto.....	59
8.4.2	Financiamiento del proyecto	60
8.4.3	Flujo de caja proyectado	60
8.4.4	Análisis de Sensibilidad	60
9.	RESULTADOS	61
9.1	Estudio de Mercado.....	61
9.1.1	Investigación de Mercado	61
9.1.2	Análisis del mercado	88
9.2	Estudio Técnico.....	106
9.2.1	Capacidad del proyecto	107
9.2.2	Tamaño del Proyecto.....	108
9.2.3	Localización del proyecto	109
9.2.1	Detalles de las ubicaciones seleccionadas.....	113
9.2.4	Ingeniería del Proyecto.....	117
9.2.5	Proveedores	119
9.2.6	Layout	121
9.3	Estudio organizacional, administrativo y aspectos legales.....	124
9.3.1	Estructura organizacional	124
9.3.2	Recursos Humanos	125
9.3.3	Descripción de los cargos.....	126
9.3.4	Definición legal de Sociedad.....	133
9.3.5	Sociedad por Acciones	133
9.3.6	Pasos para la constitución de sociedades en Chile	134
9.4	Estudio Financiero	135

9.4.1	Inversión del Proyecto.....	136
9.4.2	Financiamiento del proyecto	137
9.4.3	Detalle de la Inversión Inicial	137
9.4.4	Flujo de caja proyecto	141
9.4.5	Análisis de sensibilidad.....	158
10.	CONCLUSIONES	165
11.	RECOMENDACIONES	167
12.	REFERENCIAS.....	169
13.	LINKOGRAFÍA	172
14.	ANEXOS.....	174

1. AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, hermana, amigos, polola y familia en general, por ser el pilar fundamental en mi formación como un futuro profesional, pero lo más importante, como persona. A los excelentes profesores que me encontré en esta universidad, mi querido equipo de natación, que me acogió durante más de 4 años. A mis compañeros y amigos mechones de Plan Común en USM San Joaquín, que fueron de gran apoyo, luego de haberme cambiado de tan lejos, como es Punta Arenas.

Finalmente, gracias a todos los que han hecho de estos años, unos años de mucho provecho, tanto en lo académico como personal, por ayudarme a madurar cuando lo necesité, por darme un consejo cuando fue necesario y por siempre creer en mí.

2. DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mis padres, por su tremendo esfuerzo monetario y emocional. Por su apoyo incondicional, en cada una de mis aventuras. Por ser formadores, de una persona íntegra, con grandes ambiciones y proyectos a futuro, pero sobre todo por darme cariño, amor y confianza.

Dedicar este trabajo a mis mineros, un excelente grupo humano y por sobre todo unos grandes amigos, que estos últimos años han sido partícipes de mi crecimiento en diversos ámbitos de la vida. Como bien dicen, somos el promedio de todas las personas con las que nos juntamos y hoy me siento una mucho mejor persona.

Quiero agradecer también a mi polola Francisca, por ser parte de este proceso, por ser la mujer más apañadora de todas, por quererme como lo haces y por confiar en mí en cada locura.

Por último, dedicar este trabajo, para todas esas personas, que creen que las capacidades se miden por notas y evaluaciones. Para todos ellos, explicarles que en la vida hay muchas formas de aprendizajes, donde la sabiduría es una de ellas, pero lo que más vale sin duda alguna es lo que uno tiene dentro, la garra, la motivación, optimismo y corazón.

3. RESUMEN

En el presente informe, se presenta el estudio de factibilidad para la creación de un centro deportivo en el sector de Placilla-Curauma, Región Valparaíso. Para el desarrollo de este informe, se consideraron cuatro estudios fundamentales como son: estudio de mercado, técnico, organizacional y financiero.

El estudio de mercado, expone la oferta existente en la ciudad, niveles de precios y la demanda del servicio. Los resultados fueron obtenidos mediante la aplicación de una encuesta, realizada a una muestra de 394 personas, entre los días 30 de septiembre y 20 de octubre del 2018. Además de la encuesta, se utilizaron datos obtenidos del Censo 2017 (INE).

Los datos obtenidos, dan a conocer el alto grado de aceptación del proyecto por parte del mercado, que con un 63,8 % dice estar interesado en asistir a las instalaciones del nuevo proyecto.

El estudio técnico, permitió demostrar que el proyecto técnicamente factible, justificado, además, desde un punto de vista económico, haber seleccionado la mejor alternativa entre los tres arriendos potenciales para satisfacer factores como la conectividad, tiempo de desplazamiento y costo.

Mediante el estudio organizacional del proyecto se consideró la planificación e implementación de una estructura organizacional, que se utilizará una vez ejecutada la fase de construcción. También se definió el perfil de cada uno de los empleados que formarán el negocio y se elaboró el organigrama.

El estudio final se centra en una evaluación financiera, que permitió generar un flujo de caja proyectado a 5 años. La inversión inicial del proyecto es de \$34.724.559, del cual se pretende financiar con capital externo el 40% y el 60% por un financiamiento de los socios. Los indicadores del flujo puro, entregan un VAN de \$10.923.644, una TIR de 25% y una TIRM de 24,91%. La evaluación de factibilidad económica se realiza con una tasa de descuento de 20% y con un periodo de recuperación de 6 años, demostrando que el proyecto es factible y rentable antes condiciones normales de funcionamiento, pero inviable antes supuestos pesimistas de sensibilidad, al obtener valores del VAN menores a cero.

4. ABSTRACT

This report presents the feasibility study for the creation of a synthetic soccer field in the city of Quilpué, Valparaíso Region. For the development of this report, four fundamental studies were considered such as the market study, technical, organizational and financial.

The market study shows the existing offer in the city, price levels and service demand. The results were obtained through a survey of 394 people, conducted between September 30th and October 20th, 2018. In addition to the survey, data from the 2017 Census (INE) was used.

The data obtained, reveal the high degree of acceptance of the project by the market, with 63,8 % said to be interested in attending the new project facilities.

The technical study shows that the project was technically feasible, and also justified, from an economic standpoint. This method was proven to be the best among the three potential rents designed to meet factors such as connectivity, travel time, and cost.

Through the organizational study of the project, the planning and implementation of an organizational structure, which would be used upon the launching of the construction fase, was considered. This report also defines the business's employee profiles and has helped draw up the company's organizational chart.

Finally, the last study conducted a financial evaluation that has created a projected 5-year cash flow. The initial investment of the project was \$34.724.559, was intended to fund the company's partner with an external capital of 40% and 60%. The pure flow indicators deliver a NPV of \$10.923.644, a 25% IRR and a 24,91% MIRR.

The economic feasibility evaluation is carried out with a discount rate of 20% and with a recovery period of 6 years, demonstrating that the project is feasible and profitable before normal operating conditions, but unfeasible before pessimistic assumptions of sensitivity, when obtaining values of the NPV less than zero.

5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Hoy en día la actividad física ha ido tomando un papel fundamental en la vida de las personas, principalmente debido a los evidenciados efectos positivos sobre la salud y calidad de vida, así como por su efecto profiláctico sobre las enfermedades más prevalentes en la actualidad (obesidad, colesterol, diabetes, hipertensión, etc.) (Garber et al., 2011).

A raíz de las recomendaciones de los especialistas de la medicina, la práctica regular del deporte se ha visto evidenciada en su apogeo en estos últimos años. A su vez diversos estudios coinciden en que “la práctica de actividad física y de deporte forma parte de las conductas beneficiosas para la salud” (Castillo, Balaguer y García-Merita, 2007), dado que favorece al organismo para que funcione de la mejor manera, si el ejercicio se lleva a cabo del modo correcto.

Quien se beneficia principalmente de la actividad física es el sistema cardiovascular, ya que reduce en gran manera la posibilidad de tener un accidente coronario, ayuda a bajar la presión sanguínea y disminuye el riesgo de padecer arteriosclerosis. Junto a este, el sistema respiratorio, aumenta el diámetro de las arterias coronarias, ayudando a ser más eficaz en el transporte y retorno de aire. Los músculos se benefician ya que se fortalecen las fibras y se vuelven más elásticas y resistentes a situaciones en donde se vean afectadas, al mismo tiempo existe un efecto retardante en la pérdida fisiológica de masa ósea, ayudando a disminuir problemas comunes en la sociedad tales como la osteoporosis, artrosis, artritis reumatoide, entre otras (Pedraz, 2006). Pero no sólo se encuentran beneficios físicos, sino que también emocionales (Burgués, 2012). El estrés es uno de los problemas típicos que se

ha masificado debido a la intensidad del ritmo de vida de las sociedades actuales que se puede tratar de varias formas, una de ellas es mediante el deporte ya que, en dicha actividad, el organismo libera neurotransmisores tales como la serotonina y dopamina, cuyas sustancias ayudan sustancialmente a mejorar el estado de ánimo de la persona.

Teniendo en cuenta el efecto positivo que trae el deporte en la sociedad, es que las autoridades han aumentado la preocupación debido a que “Se describen los cambios epidemiológicos y nutricionales que ha tenido Chile en las últimas décadas, especialmente relacionados con la dieta y sedentarismo, lo que ha llevado a un aumento explosivo de la obesidad a niveles semejantes a los Estados Unidos” (Vio, 2005).

Una de las principales barreras para realizar actividad, es no contar con la infraestructura suficiente o adecuada para cada deporte tal como se ha comprobado en estudios realizados en Estados Unidos, Inglaterra o Perú (Seclén-Palacín y Jacoby, 2003), algo que se hace más común debido al creciente aumento de la población y poca inversión por parte de entes públicos o inversionistas privados para ampliar la variedad de instalaciones.

A su vez es importante considerar las condiciones de vida en las ciudades, caracterizadas por la atención a múltiples obligaciones como el trabajo, el cuidado de los niños, estudios, atención de las tareas domésticas, los desplazamientos en largas distancias que multiplican el tiempo dedicado a cada actividad, impiden a las personas disponer al menos de tres horas para dirigirse al gimnasio, realizar actividad física y volver a casa.

Otras condiciones que no permiten a las personas participar de un programa de ejercicio físico para la salud que prevenga los factores de riesgo asociados al sedentarismo, son la calidad de la atención ofrecida en los gimnasios convencionales y los altos costos de los servicios o de incluso entrenamientos personalizados. Sumándose a ésta problemática

de tiempo y accesibilidad también se encuentra que muchas veces el individuo desea involucrarse en un centro de acondicionamiento físico, pero poco después de haber tomado la decisión, se da cuenta de que el servicio que adquirió no es lo que esperaba, ya sea por no cumplir sus expectativas de un acompañamiento continuo al momento de estar bajo un programa de actividad física, o identificar faltas de pedagogía del personal que lo atiende y que maneja su programa de entrenamiento, al no ofrecer alternativas idóneas para su desarrollo. Por otra parte, el acceso a entrenamientos personalizados por lo general puede ser excluyente, como cuando el individuo entiende y conoce la importancia de un entrenamiento personalizado y sabe que eso es lo que desea, pero su alcance y poder adquisitivo es limitado pues no logra cubrir los costos de tal servicio.

Considerando todos estos factores es natural que las personas busquen un servicio de entrenamiento económicamente accesible, que no demande tiempo en desplazamientos, que sea efectivo, dirigido en su totalidad por un personal idóneo y que le permita tener la certeza de que está acompañado durante toda la sesión de entrenamiento.

Por otro lado, cada día se habla más de que el emprendimiento es uno de los factores que contribuye al desarrollo económico y social de los países. Con el pasar los años, se ha demostrado que las economías que emprenden por oportunidad, presentan mayores niveles de ingreso per cápita. En cambio, aquellas en que predomina el emprendimiento por necesidad se caracterizan por exhibir un menor nivel de desarrollo.

Pese a que en Chile las condiciones macroeconómicas son favorables para el emprendimiento, los costos para crear nuevos negocios son aún muy altos. Por ello, es necesario implementar reformas dirigidas a acabar con el exceso de trabas y regulaciones que priman y reducir tanto los trámites innecesarios, como el tiempo y costo requeridos para efectuarlos. (Larroulet y Ramírez, 2008).

Finalmente la intención de este estudio de factibilidad es proporcionarle a la población de Valparaíso, específicamente el sector de Placilla-Curauma, un centro deportivo enfocado en tres pilares fundamentales: El entrenamiento funcional, siguiendo de paso la tendencia mundial de ejercitarse utilizando el peso natural del cuerpo, la nutrición deportiva , junto con el continuo seguimiento de resultados y un férreo equipo de coaching especializado, en generar y mantener la motivación de los socios. A su vez, es importante considerar que en la actualidad, es posible encontrar una gran cantidad de centros deportivos alrededor del mundo que ofrezcan servicios de entrenamiento personalizado con características similares, sin embargo, en la localidad de Curauma, las instalaciones que ofrecen este tipo de actividades a pesar no ser pocas, ni ofrecer un mal servicio, no son capaces de captar el interés general de la población a través de actividades innovadoras, de alto dinamismo y acorde a las exigencias del mercado, provocando a su vez el desánimo y desinterés de las personas que buscan realizar actividad física, aumentando los niveles de obesidad y sedentarismo (Pierón, 2003).

Dentro de los recintos ubicados en Curauma se encuentran principalmente el gimnasio Energy, Club FIT 24 y Volor Crossfit , donde el punto clave a considerar , es la disponibilidad de servicios prestados, la calidad de instalaciones y la cercanía ya sea problema de locomoción o dificultad por parte de los usuarios para llegar, lo cual perjudica su uso provocando que las personas acudan finalmente a entrenar en instalaciones cercanas a sus hogares, o finalmente no lo hagan, considerando el horario principal de ocio del sector dado luego de las 18 horas.

A continuación, se muestra un mapa de localidad Placilla-Curauma, donde se ubica cada uno de los 3 recintos nombrados anteriormente:

1. Gimnasio Energy Curauma
2. Smoothie & Fit Club
3. Volor Crossfit



Figura N° 1: Mapa de Placilla Curauma con las 3 principales canchas.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la situación actual de los grandes beneficios que trae el deporte a la vida de las personas y la oportunidad de negocio que generaría construir un centro deportivo y considerando parte de la información anterior, es posible cuestionarse entonces ¿Si se podría generar rentabilidad de este proyecto mediante el arriendo de una localidad o

bodega y la creación del centro? Es por esto que se busca evaluar si un proyecto de esta envergadura puede ser llevado a cabo mediante un emprendimiento, generando expectativas a futuro. En conjunto a esto se pretende determinar ¿De qué forma se logrará una diferenciación frente al resto de la competencia de la zona y alrededores? Específicamente se busca crear un recinto que sea amigable a la comunidad, con actividades de real interés para el público, cercano a las principales vías de transporte de la ciudad, con una fuerte campaña de comunicación en redes sociales.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad de llevar a cabo el proyecto de un centro deportivo en la ciudad de Valparaíso, sector Placilla-Curauma, mediante un estudio de factibilidad para tomar decisiones basadas en la evidencia, generando relevancia social en la salud y bienestar de la población.

6.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un estudio de mercado, ocupando técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, para evaluar la viabilidad comercial del proyecto.
- Evaluar las condiciones técnicas necesarias para llevar a cabo el proyecto, por medio del desarrollo de técnicas de ingeniería de proyecto, con la finalidad de tomar las mejores decisiones.
- Analizar las condiciones legales, procesos de gestión y estructura organizacional, mediante la definición y descripción de conceptos, para garantizar la sostenibilidad del proyecto.
- Realizar un análisis económico-financiero a través de los principales indicadores financieros para conocer la rentabilidad del proyecto.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Deporte y Salud

¿Qué importancia tiene para la sociedad actualmente el deporte, se está haciendo todo lo posible por concientizar a la población de la importancia de la actividad física y el autocuidado con tal de evitar así mismo el sedentarismo y qué importancia tiene la práctica deportiva en personas adultas sedentarias? La práctica de ejercicio se ha realizado desde la antigüedad, aún así la iniciación de programas de ejercicio con una prescripción rutinaria se remota a la antigua Grecia. Estos recomendaban programas en los que se aconsejaba alternar ejercicios vigorosos con otros más suaves, y rápidos con más lentos. Practicar ejercicio bajo recomendación tenía una serie de prioridades; La salud era el objetivo principal, seguida por la estética, el culto a la propia imagen y, por último, la fuerza como expresión de supremacía y poder (Serra y Albanel, 2000). En 1992 la Carta Europea de Deportes, sostiene que: “El deporte abarca mucho más que los juegos de equipo tradicionales y la competencia. El deporte es toda forma de actividad física que, a través de participación organizada o no, tienen por objeto la expresión o la mejora de la forma física y el bienestar mental, la formación social, relaciones o la obtención de resultados en la competencia en todos los niveles” (Consejo de Europa, 1992). A pesar de esto, hay una amplia gama de actividades específicas que pueden ser identificadas como un deporte. Hoy en día, los acelerados cambios en todos los ámbitos de la sociedad son muy profundos y evidentes. El deporte y especialmente la actividad física, como actividades sociales reconocidas, forman parte de esta adaptación y transformación. Por ello, se entiende por actividad física a todos los movimientos naturales y/o planificados que realiza el ser humano obteniendo como resultado un desgaste de energía, con fines profilácticos,

estéticos o rehabilitadores (Albelo, 2008). La actividad física es todo aquel tipo de movimiento corporal realizado por el ser humano durante un determinado lapso de tiempo, ya sea en su trabajo o actividad laboral o en sus momentos de ocio. Es importante considerar la realización de actividad física diaria, dado sus múltiples beneficios para la salud, de tal modo que las mejores actividades físicas son las actividades cotidianas del día a día; como son el caminar, andar en bicicleta, subir escaleras, realizar las labores del hogar, siempre que éstas se realicen con frecuencia. Pero sin duda alguna, lo recomendable es practicar un ejercicio físico programado y de moderada intensidad. Cabe destacar también, que el ejercicio y la actividad física contribuye en gran medida a la prevención y manejo de una serie de enfermedades, entre las que se destacan las cardiovasculares, diabetes mellitus tipo II, hipertensión arterial (HTA), obesidad y depresión, entre muchas otras más. Por lo mismo es que el efecto de la actividad física y una dieta equilibrada en la disminución de la obesidad es muy primordial, así como su asociación con mortalidad. Junto con esto, es que se ha podido demostrar que el riesgo de muerte cardiovascular es menor en adultos obesos activos que en más delgados y sedentarios; también es menor en hipertensos activos que en hipertensos sedentarios y del mismo modo en diabéticos activos que en no diabéticos sedentarios (D. Moore, 2000). Al mismo tiempo, se ha observado que en adultos mayores la actividad física contribuye a prevenir riesgo de caídas, fracturas y pérdida ósea, mediante el fortalecimiento de los huesos y músculos y la mejoría de la agilidad y flexibilidad; también mejora el bienestar psicológico y permite conservar las habilidades para una vida independiente y autónoma.

7.1.1 Beneficios de la actividad física.

Dentro de los múltiples beneficios que aporta el ejercicio físico, son la mejora del rendimiento cardiovascular, metabólico, hormonal, neurológico y de la función respiratoria. En consecuencia, desempeña un papel relevante en la prevención primaria y secundaria de la cardiopatía isquémica. Los programas supervisados de ejercicios son recomendados desde temprana edad con el objetivo de estimular el hábito hacia el deporte, una de las medidas más adecuadas para ocupar el tiempo de ocio y mejorar el estado de salud. En general, los efectos benéficos de la actividad física se pueden ver en los siguientes aspectos (Sportlife, 2013):

Sistemas	Observaciones
A nivel orgánico	- Aumento de la elasticidad y movilidad articular. - Mayor coordinación, habilidad y capacidad de reacción. - Ganancia muscular, la cual se traduce en aumento del metabolismo, que a su vez produce una disminución de la grasa corporal (Prevención de la obesidad). - Aumento de la resistencia a la fatiga corporal.
A nivel cardíaco	- Se aprecia un aumento de la resistencia orgánica. - Mejoría de la circulación. - Regulación del pulso y disminución de la presión arterial.
A nivel pulmonar	- Se aprecia mejoría de la capacidad pulmonar y consiguiente oxigenación, el funcionamiento de alvéolos y el intercambio de gases, y mejora el funcionamiento de los músculos respiratorios. - Desarrollo de la fuerza muscular que a su vez condiciona un aumento de la fuerza ósea (se previene la Osteoporosis). - Mejoría de la posición corporal por el fortalecimiento de los músculos lumbares.

	- Prevención de enfermedades; como la Diabetes, la Hipertensión Arterial, la Osteoporosis, Cáncer de Colon, lumbalgias, etc.
A nivel cardiovascular	- Disminuye la frecuencia cardiaca y la presión arterial. - Mejora la eficiencia del funcionamiento del corazón y disminuye el riesgo de arritmias cardíacas.
A nivel metabólico	Disminuye la producción de ácido láctico, la concentración de triglicéridos, colesterol y LDL. - Ayuda a disminuir y mantener un peso corporal saludable, normaliza la tolerancia a la glucosa, aumenta la capacidad de utilización de grasas como fuente de energía, el consumo de calorías, la concentración de HDL y mejora el funcionamiento de la insulina.
A nivel neuro-endocrino	- Disminuye la producción de adrenalina (catecolaminas). - Aumenta la producción de sudor. - Tolerancia a los ambientes cálidos y la producción de endorfinas.
A nivel del sistema nervioso	- Mejora el tono muscular, los reflejos y la coordinación.
A nivel gastrointestinal	Mejora el funcionamiento intestinal y ayuda a prevenir el cáncer de colon.
A nivel osteomuscular	- Incrementa la fuerza y el número de terminaciones sanguíneas en el músculo esquelético. - Mejora la estructura, función y estabilidad de ligamentos, tendones y articulaciones. - Previene la osteoporosis y mejora la postura.
A nivel psíquico	- Incrementa la capacidad de fuerza de voluntad y de autocontrol. - Disminuye la ansiedad, el estrés, la agresividad y la depresión. - Estimula la creatividad, la capacidad afectiva y mejora la memoria y autoestima de la persona.

Por otro lado, la práctica regular del ejercicio lleva consigo hábitos sanos de alimentación, disminuyendo la percepción del esfuerzo físico y mejoría de la resistencia. Entre los distintos efectos producto del ejercicio físico hay que valorar los que corresponden al entrenamiento como tal, sus implicaciones en la modificación de los factores de riesgo cardiovasculares y los cambios promovidos en el estilo de vida. Así mismo, una de las más relevantes consecuencias es el incremento del consumo de oxígeno (VO_2), que va de la mano con el buen funcionamiento cardiovascular. Esta mejoría se evidencia con un aumento de la capacidad del sistema cardiocirculatorio y al presentar mejoras en la utilización del oxígeno por el músculo esquelético. Cabe destacar que el VO_2 máx. varía en función de la edad, el sexo y los factores genéticos. Por ello, el valor medio en un individuo sedentario de 20 años es de 45 cc/kg/min, con desviación de un 10-15%; el entrenamiento intenso produce un incremento de hasta un 35%, de ahí que en los atletas se encuentren normalmente valores por encima de los 70 cc/kg/min (Serra y Albanell, 2000). Aparte de esto, es importante considerar la gran demanda energética del miocardio, que se ve disminuida debido a que la frecuencia cardíaca y la presión arterial experimentan un menor incremento a un nivel de esfuerzo determinado. Por consiguiente, los pacientes con cardiopatía y respuesta adrenérgica acusada pueden beneficiarse de este mecanismo fisiológico que contribuye al ahorro de energía.

7.1.2 Inactividad física y/o sedentarismo

En numerosas ocasiones, se pierde el hábito de realizar ejercicio físico para satisfacer las demandas del estilo de vida de la persona, pero es bien sabido que es un comportamiento contrario a la naturaleza del ser humano y que trae como consecuencia que el cuerpo se debilite y se fatigue de forma más rápida (Serra y Albanell, 2000). Por ello, la falta de actividad física trae como consecuencia:

Consecuencias de la falta de actividad física

- Aumento de peso corporal, pudiendo alcanzar niveles catalogados como obesidad.
- Disminución de la elasticidad y movilidad articular, hipotrofia muscular, disminución de la habilidad y capacidad de reacción.
- Enlentecimiento de la circulación con la consiguiente sensación de pesadez y edemas, y el posible desarrollo de varices.
- Dolor lumbar y lesiones del sistema de soporte, mala postura, debido al poco desarrollo del tono de las respectivas masas musculares.
- Tendencia a enfermedades como hipertensión arterial, Diabetes o incluso, cáncer de Colon.
- Sensación frecuente de cansancio, desanimo, malestar, poca autoestima relacionada con la imagen corporal, etc.

7.2 Fitness y tendencia mundial

Por muchos, considerado una moda actualmente, el fitness hoy en día, es un estilo de vida que se ha vuelto una tendencia consistente en realizar actividades físicas que contribuyan con la mejora de la salud también teniendo repercusión en una alimentación más sana y equilibrada. (Malina, 2010)

La industria del fitness según Heredia et al. (2014), es un sector en continua metamorfosis y desarrollo. Por lo mismo es que la gran cantidad de oferta de programas de actividad física individuales o colectivos es bastante amplia y heterogénea, siendo a su vez los objetivos pretendidos y públicos que los consumen son aún más variados. Es así como en los últimos años la industria del fitness ha desarrollado aún más productos, equipamientos, servicios y programas que en lo largo de toda su historia. No obstante, este vertiginoso desarrollo y expansión no viene acompañado siempre del indispensable respaldo científico ni tampoco de los técnicos que desarrollan su labor en este ámbito.

Actualmente en el sector del fitness existen múltiples “tendencias” en cuanto a propuestas de entrenamiento se refiere. Muchas de estas “tendencias” como afirman Thompson et al. (2014), atienden más a un determinado “producto” en muchas ocasiones generado para cubrir unas determinadas demandas, fruto de una búsqueda por una oferta más amplia y variada que permita dar un acceso a la actividad misma.

La cuestión radica, respecto a estas “tendencias” en si estas poseen no solo una fundamentación, sino unas bases científicas y evidencias respecto al desarrollo y aplicación de estas propuestas.

Para Chile es importante esta tendencia, y por la cual muchas personas se han visto involucradas en abrir sus propios negocios alrededor de esta tendencia. Sin embargo no es un negocio en el que solo se involucran personas naturales sino también empresas como las constructoras, las cuales día a día van incorporando en sus proyectos los espacios y los

equipos para realizar ejercicio, creciente mercado de comida saludable, dándole un valor agregado al proyecto y contribuyendo a la salud de las personas. (Portafolio, 2015).

Al respecto, se consideran dos de las demandas que más interés ha suscitado en los últimos años, se sustentan y desarrollan en entorno a los conceptos de “entrenamiento funcional” y los “entrenamientos de alta intensidad”

7.2.1 Entrenamiento funcional

Muchos especialistas tales como kinesiólogos, fisiólogos y médicos deportivos, entre otros, que están ligados al área de la rehabilitación y se han centrado principalmente en la tarea de estudiar el cuerpo humano junto con su movimiento, han llegado a la conclusión de que el objetivo del movimiento funcional tiene como origen, la búsqueda de la recuperación en personas lesionadas o post operadas, además de mejorar el cuadro de dolor, restituyendo la función para que de esta manera puedan reincorporarse lo más pronto posible a sus actividades de la vida diaria o deportivas de una forma óptima. Es así como el entrenamiento funcional o functional training según el ACSM (American College of Sport Medicine, 2005) puede definirse concepto como:

“El método de entrenamiento desarrollado desde el principio del proceso de rehabilitación que aplicando y utilizando conceptos de anatomía funcional permiten desarrollar un programa de ejercicios los cuales imitan gestos y movimientos de nuestro cuerpo que de acuerdo a las necesidades específicas de cada persona proporcionarán un impacto positivo en las actividades diarias y deportivas”.

El entrenamiento funcional a diferencia de los ejercicios estándares realizados en los gimnasios enfocados en el entrenamiento de un músculo o grupos musculares específicos, al realizar movimientos en un solo plano por ejercicio, el entrenamiento funcional permite realizar movimientos multiplanares imitando gestos deportivos y realizando progresiones funcionales que se adaptarán a las demandas de cada deporte o actividad. Para ello se utilizan diferentes implementos como bandas elásticas, balones medicinales, cuerdas, barras, mancuernas, balancines de equilibrio y, adicionalmente, la utilización del propio peso corporal.

Estas propuestas, que la actualidad han emergido con enorme fuerza, son entendidas en base al desarrollo de movimientos integrados que implican aceleración conjunta, estabilización y desaceleración, con la intención de mejorar la habilidad del movimiento, de la fuerza de la zona media y la eficiencia neuromuscular. Este desarrollo es justificado según Isidro et al. (2007) y Heredia et al. (2014) en su posible mayor aplicación y “transferencia” para las actividades “cotidianas o diarias” y “actividades naturales de la vida”.

De esa manera, se debe comprender el término “funcional” (RAE, 2001) como lo perteneciente o relativo a las funciones. También cuando es dicho de una obra o de una técnica: eficazmente adecuada a sus fines y encontramos igualmente su utilización cuando se utiliza como perteneciente o relativo a las funciones biológicas o psíquicas.

Por lo tanto, es importante considerar que Heredia et al. (2014) mencionan que la utilización adecuada del término “funcional” debe suponer el respetar o relacionarse

con las funciones para los que está diseñado el sistema psico-biológico humano, de manera eficaz y respetando dichas funciones. Lo contrario no podría considerarse funcional. A sí mismo, cualquiera realización de entrenamiento que no contemple a la funcionalidad no podría considerarse entrenamiento correcto o adecuado para la salud, ni tendría sentido. Es importante entender que todos los entrenamientos, sin excepción, deberían respetar la variable de funcionalidad. Siguiendo esta idea, es que sería incoherente diferenciar entre un entrenamiento o ejercicios funcionales y otros que no lo son (ya que se estaría perdiendo el sentido del proceso de entrenamiento). Sin importar la variable del uso absoluto ni de material o implemento alguno, ni de determinado método o tipos de ejercicios.

Suponiendo gracias a esto que no existen ejercicios “funcionales” y ejercicios “no funcionales”, de alguna manera estos lo podrán ser en algún momento de la fase del entrenamiento, si este tiene como objetivo generar adaptaciones que redunden en el logro de la mejora del propio individuo. Gracias a esto, es que es de vital importancia identificar que el problema no es un determinado ejercicio, sino este, se encuentra en analizar y poseer criterios adecuados para que dicho conjunto de movimientos, organizados en forma de ejercicio cumplan con el objetivo propuesto siguiendo los criterios de seguridad, eficacia y funcionalidad.

7.2.2 Programas de entrenamiento de alta intensidad

Junto con la identificación del ejercicio funcional y las ventajas que ofrece al individuo que lo realiza, es que durante los últimos años se ha perpetuado en la metodología del entrenamiento, la búsqueda de ejercicios adaptables que logren resultados orientados principalmente al fitness cardiovascular y un control de peso corporal, el denominado entrenamiento intervalado de alta intensidad (High intensity training, o high intensity interval training, o high intensity intermittent training).

El entrenamiento de alta intensidad o HIIT es un método de entrenamiento de fuerza enfocado principalmente en la calidad de las repeticiones, ligado al concepto básico en relacionado al mundo del culturismo, como es la hipertrofia muscular o más comúnmente llamado: el fallo muscular momentáneo.

Según las características de este método solo se necesita de una serie de un solo ejercicio en la que se debe llegar hasta el fallo muscular para que el cuerpo logre la hipertrofia, es decir para que el cuerpo crezca, puesto que se basa en que es la intensidad con la que se realiza el ejercicio el factor principal para estimular el crecimiento y aumentar la fuerza.

La correcta utilización de este método ha evidenciado un gran potencial de acuerdo a los hallazgos en la literatura. Como señalaron Gibala et al. (2006), con solo 15 minutos en 14 días en comparación a 2,5h, es suficiente para incrementar drásticamente la potencia aeróbica, la capacidad oxidativa y el control metabólico del musculo de manera similar a los protocolos de larga duración y baja intensidad en sujetos desentrenados o recreacionalmente activos. Al mismo tiempo los beneficios asociados a

los factores principales en cuanto a las enfermedades metabólicas y cardiovasculares, beneficios directos en el metabolismo, adaptaciones musculares periféricas que aumentan el potencial oxidativo del músculo, cambios en la oxidación de sustratos en reposo y durante el ejercicio, así como la mejora del control glucémico y de la sensibilidad a la insulina, sugiere un método potencialmente eficaz para la prevención y/o tratamiento en esas poblaciones.

Otro punto a considerar es como la tecnología ha influido en gran medida la tendencia fitness al crear nuevas técnicas y aplicaciones para la realización de ejercicio.

Hoy en día los entrenadores pueden interactuar con sus clientes en tiempo real a través de clases individuales o grupales por medios virtuales como Skype o FaceTime y de otros sitios de fitness como Wello y EMG Live Fitness, demostrándose así, que muchas veces no es necesario ir al gimnasio para poder tener un entrenador personal, hoy esa ayuda se encuentra al alcance de la mano, considerando que los Smartphones son fieles conocedores de tu información, ya sabiendo tu nombre, edad, preferencias, incluso actividad diaria y condiciones de salud, permitiéndole realizar una rutina de acuerdo a todos esos datos y tus objetivos; por ejemplo, si buscas bajar de peso o quieres mejorar tus tiempos porque vas a correr el maratón de Boston. (López, 2015)

7.3 Emprendimiento

Se puede definir como la manera de pensar, sentir y actuar, en búsqueda de iniciar, crear o formar un proyecto a través de identificación de ideas y oportunidades de negocios, viables en términos de mercados, factores económicos, sociales, ambientales y políticos, así

mismo factores endógenos como capacidad en talento humano, recursos físicos y financieros, que le permiten al emprendedor una alternativa para el mejoramiento en la calidad de vida, desarrollo de un plan de negocio o la creación de empresas (Silva, 2008).

El emprendimiento en Chile ha estado en crecimiento en el último siglo, cumpliendo un rol de impulsor de las personas para lograr su independencia y estabilidad económica. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), es el más prestigioso y extenso estudio sobre el estado del emprendimiento a nivel mundial y la identificación de factores, que, a nivel institucional, cultura, normativo y de políticas públicas, determinan el nivel de actividad emprendedora. Según datos extraídos del GEM, existe un auge importante en la “cultura emprendedora” del país que se ve reflejada por el aumento de la motivación para emprender debido a una oportunidad de negocio, que se respalda con una cifra del 81,2% de los emprendedores encuestados en Chile.

En el último tiempo, Chile ha destacado frente a otras economías de Latino América en tener intenciones emprendedoras. “El 50,1% de la población no involucrada en actividades emprendedoras señala que espera crear un nuevo negocio dentro de los próximos 3 años” (Amorós, 2015). Además, el GEM ha revelado que el emprendimiento tiene fuerte impacto en la vida de las personas, donde el 55,5% de los emprendedores iniciales y el 44,7% de los establecidos se encuentran insertos en el sector de servicio al consumidor (Amorós, 2015).

De esta forma se tiene una visión general de cómo las oportunidades de negocios en los servicios se han ido dando en Chile a partir de los últimos años y la motivación existente para llevar a cabo distintos tipos de proyectos. Por esto surge la necesidad de

analizar si dichas oportunidades son realmente viables para ser llevadas a cabo y de este modo se requiere de un sustento basado en la evaluación de proyectos para poder tomar decisiones con un mejor respaldo.

7.3.1 Concepto de proyecto de inversión

Un proyecto se define como un esfuerzo temporal realizado para crear un producto, servicio o resultado único según la visión del Project Management Institute (2008). Los proyectos tienen un periodo definido y su resultado es de alguna manera diferente a cualquier otro, tomando también en consideración los recursos disponibles, nivel de calidad y los respectivos costos para llevar a cabo cada una de sus actividades componentes.

Para Sapag (2007), un proyecto es un esfuerzo realizado que se efectúa con el propósito de lograr un objetivo específico, a través de actividades especiales relacionadas entre sí y que implica el uso de recursos eficientemente. Desde el punto de vista económico, un proyecto es la generación o prestación de un bien o servicio, utilizando diversas técnicas, con el afán de obtener beneficios y resultados económicos (Baca, 2008)

Existen variadas interpretaciones del término proyecto, las cuales dependen del punto de vista que se tome en consideración, pero en este caso se trata de un proyecto de inversión. Bajo este marco, se busca resolver una necesidad o requerimiento utilizando un conjunto de recursos disponibles y limitados tales como recursos humanos, materiales, tecnología, entre otros (Sapag, 2007)

Con los proyectos de inversión se procura responder tres aspectos claves: económicos, sociales y financieros. Los aspectos económicos y financieros dependen de la forma que sean planificados y utilizados los recursos disponibles en función de obtener la mayor rentabilidad en la fase operativa luego de la implantación del proyecto, mientras la dimensión social simplemente responde al hecho de satisfacer necesidades humanas que al final es la consecuencia y resultados del proyecto (Baca, 2008).

Considerando todos estos aspectos es que para dar paso a la formulación de este proyecto no es más que tratar de dar forma a la idea inicial producto de la detección de un problema o necesidad, es allí donde se comienza a visualizar qué se debe hacer para llevarlo a cabo y lograr los objetivos, qué recursos serán necesarios, cuáles son los resultados esperados y quiénes se verán beneficiados (Baca, 2008).

Pero no basta con sólo formular los detalles de un proyecto, es necesario evaluar si realmente, dadas las limitaciones de recursos, el proyecto es factible y si finalmente resolverá la necesidad que lo impulsó o solucionará el problema planteado en las etapas iniciales.

Es conocido que el desarrollo del proyecto se enmarca en el trabajo que se debe realizar para lograr una meta con recursos limitados, esto apunta a la necesidad de usar dichos recursos de forma eficiente al tiempo que se preserve la calidad de los productos por éste, de modo que la satisfacción del cliente esté garantizada. Esto es de vital importancia para poder mantener a la organización para la cual se realiza el proyecto en una posición competitiva frente al mercado (Blanco, 2007).

Para resolver el problema de satisfacer necesidades con recursos escasos y la eficiencia en el manejo de los mismos se hace uso de la ciencia económica que a su vez está directamente relacionada con la evaluación de proyectos de inversión (Baca, 2008). Con

esto se busca la obtención de las mejores alternativas de inversión cuya herramienta utilizada para conseguirla es la evaluación de proyectos.

Por otra parte, Blanco (2007) expresa que es necesario aportar a todo proyecto costos de inversión que permitan, a su vez, generar ingresos y costos operacionales que provean a la empresa de una rentabilidad triple: económica, social y financiera, que otorgue permanencia en el tiempo.

Por lo expuesto anteriormente, queda evidente que la formulación y evaluación de proyecto tiene como objetivo determinar si un proyecto es factible o no. De esto deriva que en el proceso de evaluación se deben realizar diversos estudios que comprende varias disciplinas y cuyos resultados permitirá obtener las conclusiones necesarias para la decisión de llevar a cabo el proyecto.

7.4 Estudio de Factibilidad

Según Blanco (2007), el principal objetivo del estudio de factibilidad de un proyecto es determinar la viabilidad social, económica y financiera haciendo uso de herramientas contables y económicas como los son el cálculo del punto de equilibrio, así como el uso de herramientas financieras tales como la Tasa interna de retorno (TIR) y el Valor actual neto (VAN).

Estos estudios en conjunto, social, económico y financiero, tienen como finalidad aportar el máximo de información a la persona que toma la decisión, respecto de si es conveniente o no realizar determinada inversión. Consta de seis aspectos, según Sapag (2007): viabilidad económica o financiera, técnica, legal, de gestión, ambiental y política.

La viabilidad económica o financiera a través de la comparación de los beneficios y costos, evalúa la rentabilidad de la inversión. La viabilidad técnica tiene la finalidad de establecer si es posible tanto física como materialmente desarrollar el proyecto. La viabilidad legal pretende determinar, si existen barreras legales en la etapa de instalación y operación del proyecto, y la existencia de normas que amenacen su puesta en marcha y operación.

La viabilidad de gestión busca determinar si existen y son suficientes las capacidades de la gerencia para la administración e implementación del proyecto. La viabilidad ambiental busca puntualizar el impacto que el proyecto por su implementación tendrá en el medio ambiente. La viabilidad política considera independientemente si el proyecto sea rentable o no, la disposición por parte de quienes deciden qué proyectos deben realizarse.

Así mismo, Baca (2008) sugiere considerar un aspecto más en los estudios de viabilidad conocido como “Estudio de Mercado”, el cual consiste en determinar la demanda del producto o servicio, la capacidad instalada que requiere el proyecto, la posible competencia y el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto o servicio.

Para el presente estudio en particular, se adoptó la realización de cuatro estudios para evaluar la factibilidad del proyecto, estos estudios son:

- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Organizacional y legal
- Estudio Financiero

7.4.1 Estudio de Mercado

Se entiende por mercado al área en que confluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y/o servicios a precios determinados (Baca, 2008).

Según Baca (2008), el estudio de mercado consta de la determinación y cuantificación de la oferta y demanda, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. Cuyo objetivo general es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado tomando en cuenta el riesgo.

Para poder realizar el análisis del mercado se deben reconocer cuatro variables fundamentales:

a. Análisis de la demanda

Se conoce como demanda a la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado (Kotler, 2005).

El objetivo del análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son los factores que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto o servicio del proyecto en la satisfacción de dicha demanda (Sapag, 2007).

b. Análisis de la oferta

Se define como oferta a la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado (Kotler, 2005).

El objetivo que tiene el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio (Sapag, 2005).

c. Análisis de precios

Se entiende como precio a la cantidad monetaria a la que están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar, un bien o servicio cuando la oferta y la demanda están en equilibrio (Kotler, 2005).

d. Análisis de la comercialización

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o un servicio al consumidor con los beneficios del tiempo y lugar, es decir, colocar el producto en un sitio y momento adecuado, para dar al consumidor la satisfacción que espera con la compra (Kotler, 2005).

7.4.2 Estudio Técnico

El estudio técnico pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico- operativo

de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto (Sapag, 2007).

El objetivo del estudio técnico es determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado además de analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y proveedores requeridos para realizar la producción (Baca, 2008).

a. Localización óptima del proyecto

La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital u obtener el costo unitario mínimo. Su objetivo general es llegar a determinar la ubicación donde se instalará el proyecto.

b. Determinación del tamaño

Según Baca (2008), para determinar el tamaño del proyecto se tiene que tomar en cuenta:

- La demanda: El tamaño propuesto puede aceptarse cuando la demanda sea claramente superior, si el tamaño propuesto fuera igual a la demanda, no sería tan recomendable llevar a cabo la instalación, puesto que sería muy riesgoso. Sin embargo, hay que considerar que existe una brecha en la demanda en la que productos nuevos podrían tener posibilidad de entrar al mercado.
- Los suministros e insumos: El abasto suficiente en cantidad y calidad de materias primas es un aspecto vital en el desarrollo de un proyecto.

- Tecnología y equipos: La relación entre el tamaño del proyecto y la tecnología influyen no solo en el tamaño, sino que también en sus inversiones y en su costo de producción.
- Recursos financieros: Estos deben ser los necesarios para poder satisfacer la inversión de la planta.

c. Ingeniería del proyecto

El objetivo general de la ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipos y maquinarias hasta la determinación de la distribución óptima de la planta (Baca, 2008).

7.4.3 Estudio Organizacional y Legal

El estudio de gestión abarca aspectos de funcionamiento y operación, para la adecuada administración del proyecto. El objetivo es definir de manera detallada, cada una de las necesidades de gestión del proyecto desde su puesta en marcha y a lo largo de toda su vida, radica en analizar si la organización que realiza el proyecto cuenta con, una estructura organizacional y administrativa adecuada (Baca, 2008).

Por su parte el estudio legal busca determinar la viabilidad de un proyecto a la luz de las normas que lo rigen en cuanto a localización de productos, subproductos y patentes. También toma en cuenta la legislación laboral y su impacto a nivel de sistemas de contratación, prestaciones sociales y demás obligaciones laborales (Sapag, 2007).

7.4.4 Estudio Financiero

Para Sapag (2007), el estudio financiero se construye con la información resultante del estudio de mercado y estudio técnico y la transforma en valores, es por ello que el objetivo principal de este estudio es organizar y procesar la información que se tiene para la obtención de resultados que sirvan de base para su evaluación.

Según el mismo autor, para lograr esta evaluación es necesario analizar los siguientes elementos:

- Elementos de infraestructura
- Maquinaria y equipos
- Inversión total
- Depreciación y amortización
- Financiamiento de terceros
- Ingresos
- Estado de resultados

Así mismo, Baca (2008) indica que luego de haber obtenido las variables y los parámetros del proyecto desarrollado en los elementos anteriormente mencionados, se procede a evaluar los resultados. Para ello es necesario analizar:

- Inversión inicial
- Financiamiento
- Flujo de caja proyectado
- Criterios de rentabilidad: Tasa interna de retorno (TIR), Tasa interna de retorno modificada (TIRM), Valor actual neto (VAN), Periodo de recuperación de la inversión (Payback)

a. Inversión inicial

El presupuesto de inversión inicial incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesiten para iniciar las operaciones del negocio. Algunos activos fijos pueden ser terrenos, unidades de transporte, maquinarias, mobiliario, herramientas, computadoras, mientras que algunos activos intangibles pueden ser licencias, patentes, transferencia de tecnología, entre otros.

Dado que esta inversión inicial suele ser alta, el empresario buscará estrategias para asociarse con proveedores de bienes de capital o arrendar algunos activos en lugar de comprarlos. (Baca, 2008).

b. Financiamiento

Una vez calculada la inversión inicial hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones del proyecto (Baca, 2008).

Por lo general, los préstamos iniciales son otorgados por familiares, amigos y proveedores. Son procesos simples e informales, con condiciones favorables y muy bajas o nulas tasas de interés. Sin embargo, los préstamos suelen ser reducidos y no siempre están disponibles en el momento preciso (Baca, 2008).

Los créditos bancarios pueden ser útiles para cualquier tipo de financiación. Son muy flexibles, pero se necesitan avales personales o garantías, por lo cual un empresario que recién comienza sus actividades, difícilmente podrá acceder a créditos bancarios. Sin embargo, el empresario podría financiarse con su propia tarjeta de crédito, pero es un financiamiento muy caro y riesgoso (Baca, 2008).

c. Flujo de caja

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos, ésta nos muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un proyecto. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado. En segundo lugar, se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes que significan realizar un movimiento de dinero en efectivo, en un periodo de tiempo determinado como son:

- Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: Suma de costos de fabricación + costos administrativos + costo de comercialización.
- Financiamiento: Amortizaciones de intereses y capital.

d. Criterios de evaluación

La evaluación del proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los métodos más comunes corresponden a los denominados Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Tasa Interna de Retorno modificada (TIRM) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback) (Córdova, 2006).

Para el presente estudio financiero se abordó los criterios mencionados anteriormente, los cuales se presentan a continuación:

e. VAN (Valor Actual Neto)

Es el método más conocido, mejor y más aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer periodo de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero (Córdova, 2006).

f. TIR (Tasa Interna de Retorno)

Un segundo criterio de evaluación lo constituye la tasa interna de retorno, TIR, que mide la rentabilidad como un porcentaje. La TIR es la tasa de descuento que hace 0 el valor del VAN. La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasiona que el VAN sea menor que 0 (Córdova, 2006).

g. TIRM (Tasa Interna de Retorno Modificada)

La TIR modificada mide la rentabilidad de una inversión en términos relativos (en porcentaje), cuya principal cualidad es que elimina el problema de la inconsistencia que puede surgir al aplicar la TIR (Córdova, 2006).

h. Payback (Período de Recuperación de la Inversión)

El período de recuperación de la inversión (también conocido por otros autores como Payback) es el tercer criterio más usado para evaluar un proyecto y tiene por objeto medir en cuánto tiempo (años, meses o días) se recupera el total de la inversión a valor presente (Córdova, 2006).

i. Análisis de sensibilidad

Para Baca (2008) adicionalmente a la evaluación de los resultados, recomienda realizar el estudio de sensibilidad con el objetivo de determinar las posibles desviaciones que se pueden presentar a los resultados obtenidos cuando se somete al proyecto a ciertos factores de riesgos. Esto significa que este análisis permite observar el comportamiento de los indicadores al variar ciertas cifras claves para el resultado final, de este modo se puede observar cuan sensible es el proyecto.

8. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para abordar el estudio de factibilidad del proyecto, se dividió en cuatro grandes actividades, cada una de ellas asociada a los objetivos específicos propuestos anteriormente.

Objetivo Específico	Actividades
1. Analizar condiciones de mercado	1.1 Realizar una investigación de mercado
	1.2 Realizar un análisis de mercado
	1.3 Crear una estrategia comercial
2. Evaluación de condiciones técnicas	2.1 Evaluar la localización de proyecto
	2.2 Determinar el tamaño del proyecto
	2.3 Desarrollar la ingeniería del proyecto
3. Evaluación de condiciones legales y proceso de gestión	3.1 Definir la estructura organizacional
	3.2 Definir el recurso humano necesario
	3.3 Descripción de los cargos
	3.4 Tipo de sociedad para el proyecto
	3.5 Pasos para la constitución de la sociedad
4. Evaluación Financiera	4.1 Definir la inversión del proyecto
	4.2 Analizar los tipos de financiamiento
	4.3 Flujo de caja proyectado
	4.4 Análisis de sensibilidad

Tabla N°1: Actividades por objetivo específico

Fuente: Elaboración propia

8.1 Estudio de Mercado

El estudio de mercado tiene como objetivo recopilar y analizar los antecedentes que permitan determinar la conveniencia o no de ofrecer un servicio para atender una necesidad o aprovechar una oportunidad. Las partes que se consideraron para desarrollar este estudio son: la investigación de mercado, el análisis de mercado y las estrategias comerciales, las cuales se muestran a continuación.

8.1.1 Investigación de Mercado

El objetivo es confirmar la existencia de una demanda potencial que justifique la puesta en marcha del proyecto en el sector de Placilla-Curauma. Para lograr el objetivo planteado anteriormente, la investigación de mercado se basó en los pasos sugeridos por (Kinneer, 2003), en su libro Investigación de Mercados, los cuales serán presentados a continuación:

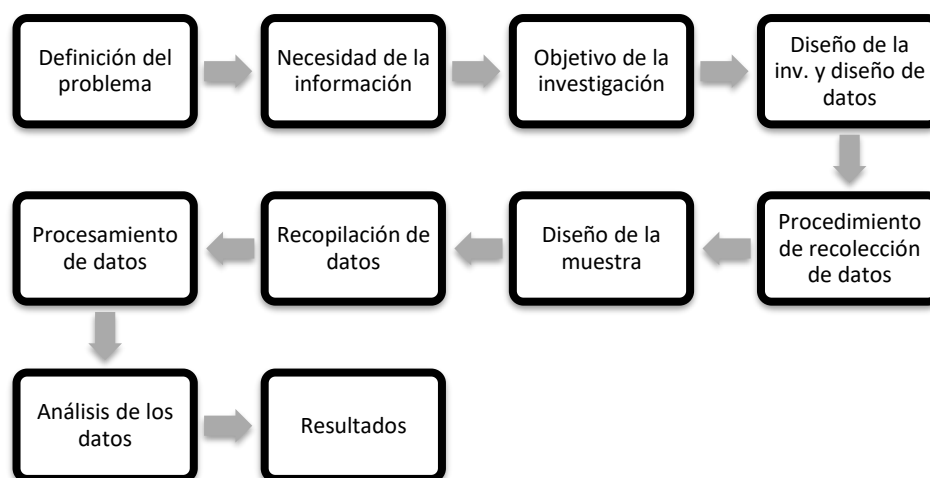


Figura N°2: Flujo de investigación de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

A. Definición del problema

El primer paso para la investigación de mercado del proyecto es definir el problema real, la definición de éste simplemente se abordó respondiendo a la pregunta: ¿Cuál es el problema de la investigación? Para el presente estudio, el objetivo de este paso es identificar la existencia de una demanda real, la cual permita la factibilidad comercial del proyecto.

B. Necesidad de la información

Una vez definido el problema de la investigación de mercado, se precisó en definir las necesidades reales de la información requerida por la investigación, con la finalidad de encontrar un punto de partida. Dentro de las principales necesidades de información se pueden destacar:

- Población actual y proyectada del sector de Curauma y su Alrededores.
- Análisis de Mercado.

C. Objetivo de la investigación

Una vez establecida las necesidades de información, se planteó claramente los objetivos de la investigación, definiendo claramente los resultados a los cuales se desea llegar con la investigación de mercado.

D. Diseño de la investigación y diseño de datos

Ya establecidos los objetivos y enumerada cada una de las necesidades de información, se diseñó cuáles serán las fuentes de información para el proyecto. Se definió que tipo de fuentes internas serán utilizadas y cuáles serán las fuentes externas consultadas para la investigación.

d.1 Fuentes Internas

Las fuentes internas diseñadas para la presente investigación se enfocaron directamente a la población de la ciudad. Las fuentes internas utilizadas fueron:

- Técnica de observación: La técnica de observación se desarrolló mediante la reflexión a personas, hechos, objetos, acciones y situaciones. La utilización de esta técnica se realizó en visitas a los establecimientos donde frecuentan los consumidores que conforman el público objetivo del proyecto y además se observó el comportamiento de estos.
- Focus group: El focus group consistió en reunir a un pequeño grupo de personas de distintas edades, relacionadas con el entrenamiento funcional, con el fin de entrevistarlas. Se generó un debate y discusión en torno al servicio, idea, publicidad y precios del proyecto, con la finalidad de conocer las ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de estos.
- Encuesta: La encuesta consistió en una interrogación escrita mediante el uso del cuestionario elaborado anteriormente. La encuesta fue estructurada mediante una lista de 8 preguntas que se les formularon a todos los encuestados por igual. Las

preguntas fueron formuladas para conseguir la información que se necesitó para poder alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

d.2 Fuentes Externas

Las fuentes externas consultadas para la investigación, se enfocaron en datos estadísticos e investigaciones realizadas por instituciones tanto privadas como públicas. Los principales documentos consultados para la investigación de mercado son:

- Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más (Alcalá, 2016)
- Resultados del Censo de población y vivienda 2017 (INE, 2017)
- División política administrativa y censal 2017 (BCN, 2017)

Nº	Preguntas	Objetivo
1	¿Asiste o ha asistido a algún centro deportivo este último año?	Identificar si el encuestado pertenece al público objetivo.
2	Indique a continuación cuál ó cuáles son los centros al que ha asistido	Identificar la asistencia a algún tipo de centro de entrenamiento.
3	¿Cómo conoció el centro en el que está/estuvo inscrito?	Determinar las estrategias más efectivas para darse a conocer.
4	¿Cuál fue el objetivo principal que le motivó a inscribirse en el centro?	Generar una visión más clara acerca de la motivación por pertenecer al centro deportivo.
5	¿Por qué escogió su centro deportivo?	Conocer los valores más relevantes a la hora de escoger un centro.
6	En general, cuando acude a su centro de entrenamiento, ¿qué espacios de actividad utiliza con mayor frecuencia?	Conocer el grado de frecuencia de asistencia a los distintos espacios que podría ofrecer el centro.
7	VALORE del 1 al 7 qué tan ATRACTIVAS le parecen las siguientes tendencias	Identificar las tendencias, en cuanto a preferencias por parte de los deportistas.
8	¿Cuál es el promedio de días a la semana que asiste a entrenar?	Conocer el grado de frecuencia de asistencia a las instalaciones del proyecto.
9	¿Cuál es el promedio de horas al día que permaneces en las instalaciones de tu centro deportivo?	Estructurar un sistema de horarios y diferenciar las horas altas, medias y bajas

10	¿Qué haría que te cambiaras a otro gimnasio que ofrezca una oferta similar?	Identificar la propuesta de valor preponderante para mantener interesado al cliente.
11	Considerando un centro que cumpla con todas sus expectativas, ¿Cuál sería el precio dispuesto a pagar mensualmente por este?	Generar un sistema de tarifas acorde a la demanda y conocer la disposición a pagar.

Tabla Nª 2: Preguntas realizadas para estudio de mercado y su respectivo objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

E. Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento de la recolección de los datos de la investigación de mercado, se llevó a cabo mediante tres procesos distintos. El primero de ellos fue la técnica de observación, la cual consistió en visitas a recintos deportivos con la finalidad de obtener información deducible. La segunda técnica utilizada fue el focus group, esta herramienta se utilizó con la ayuda de un grupo de socios pertenecientes a Volor Crossfit, en el cual se pudo obtener información en el instante y directa. Finalmente, una vez obtenida una base de información por medio de la observación y focus group, se elaboró una encuesta con la finalidad de obtener datos más detallados acerca del mercado en el cual se insertará el proyecto.

F. Diseño de la muestra

Este paso, consistió en determinar el tamaño de la muestra seleccionada para el estudio, para ello se debió, en primera instancia, determinar la población sobre la cual se va extraer dicha muestra. Esta información fue obtenida mediante el censo 2012, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, además de información estimativa de los habitantes del sector de Placilla – Curauma por parte de la Subdere de Valparaíso.

G. Procesamiento de datos

Una vez obtenida la información necesaria, veraz y que completó las expectativas que se formularon anteriormente, se continuó a procesar toda esa información. El primer paso del procesamiento de datos fue la edición, en la cual se perfeccionaron los formatos para asegurar su legibilidad, consistencia e inclusión total.

Este proceso se realizó mediante la construcción detallada y rigurosa de la encuesta aplicada. El segundo paso fue la codificación, lo cual significó preparar los datos para que pudiesen ser analizados. Para esta acción, se consolidaron mediante una planilla Excel los datos obtenidos a través de la encuesta.

H. Análisis de los datos

El análisis se tomó como una forma lógica para entender los datos seleccionados sobre la investigación y se detalló la información relevante descubierta por medio de gráficos y conclusiones para cada uno de ellos.

I. Presentación de los resultados

Habiendo establecido la necesidad de información, conociendo cuales son los objetivos y una vez realizado el procedimiento necesario para satisfacer cada una de las dudas surgidas mediante el estudio, se presentó los resultados de la manera más clara posible, por medio de un informe de resultados.

8.1.2 Análisis de Mercado

Objetivo: Demostrar la viabilidad comercial del proyecto en la ciudad de Valparaíso, sector Placilla-Curauma para cuantificar el mercado potencial, agrupar el mercado en segmentos con el mismo perfil de cliente y calcular la demanda potencial y de ventas además de la evolución futura que se espera del mercado. Para la realización del análisis de mercado, el estudio se enfocó a tres factores importantes para su desarrollo, a continuación, se mencionan y detallan cada uno de ellos:

A. Análisis y proyección de la demanda

El análisis, proyección y estimación de la demanda se realizó mediante la visita a los principales establecimientos que son considerados como competencia directa para el proyecto en el sector de Curauma, Valparaíso, se analizaron los precios con los cuales están insertos en el mercado y horarios en los que prestan sus servicios. Además, se analizó y complemento la información obtenida desde el INE con la información obtenida desde la investigación de mercado realizada.

B. Análisis y proyección de la oferta

El estudio de la oferta tuvo por objetivo identificar como se han atendido y como se atenderán en un futuro, las demandas o necesidades del mercado. La oferta en el sector Curauma, se estableció mediante la definición de algunas características cumplidas por el establecimiento seleccionado como competencia, dentro de algunas características consideradas esta: establecimiento deportivo, disponibilidad para la comunidad, sistema de cobros, entre otros.

Para el análisis de la oferta se siguió las mismas pautas de manejo de la información estadística registradas para la demanda, dado que se realizó el estudio actual y futuro con el propósito de verificar la cantidad de servicios que se han ofrecido y están ofreciendo, y la cantidad que se ofrecerá, así como las circunstancias de precio y calidad en que realiza dicha oferta.

C. Estudio de precios en el mercado

El estudio de precios se estableció mediante las entrevistas realizadas a cada uno de los administradores de los establecimientos seleccionados como competencia. Estas entrevistas estuvieron acompañadas de la observación en terreno de las instalaciones y tasa de ocupación de dichos establecimientos. Una vez completado las entrevistas de los competidores, se prosiguió a desarrollar una tabla con dichos precios, con la finalidad de establecer una media entre ellos.

8.1.3 Estrategia Comercial

Objetivo: Definir la forma en se competirá por alcanzar a los clientes objetivos mediante la calidad de el o los productos, calidad de los servicios, distribución, disponibilidad, precios, aportando cierto grado de innovación o imitando lo tradicional. Para el desarrollo de la estrategia comercial, se realizó un análisis a los cuatro factores influyentes del mercado, estos factores son:

A. El Producto

Según Kotler (2004) los productos son todos los bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado. Para esto, se definió el conjunto de características que posee el servicio que prestará el proyecto, y que, para el consumidor, son importantes a la hora de adquirir dicho servicio.

B. El Precio

El precio representa la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto (Kotler, 2004). Se definió una tabla de precios en relación al porcentaje de asistencia en determinados horarios. Esta tabla se construyó mediante la información obtenida de las entrevistas y observaciones realizadas en los establecimientos considerados directos competidores.

C. La Plaza

La plaza es definida por todas aquellas facilidades que realiza la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores de la forma más accesible y cómoda para ellos (Kotler, 2004). Es por esto que mediante el estudio técnico se realizó un detallado análisis de este factor, con la finalidad de asignar la mejor plaza para la instalación del proyecto. Se consideró fundamentalmente los factores de accesibilidad, cercanía, seguridad y menor tiempo de transporte para los clientes.

D. Promoción

La promoción abarca todas aquellas actividades, técnicas y métodos que comunican las ventajas del producto al mismo tiempo que convencen y persuaden a los compradores para que lo adquieran (Kotler, 2004). Para la promoción del proyecto, se estableció diferentes medios de difusión para publicitar el proyecto, con el objetivo de masificar la marca.

8.2 Estudio Técnico

Objetivo: Analizar y determinar el tamaño óptimo, la mejor localización, los equipos e insumos requeridos para la correcta operación del proyecto. Para alcanzar el objetivo expuesto anteriormente, se realizó la determinación de cuatro factores importantes como: la capacidad del proyecto, el tamaño del proyecto, la localización del proyecto y el desarrollo de su ingeniería, además de estructurar una base de datos concerniente a los posibles proveedores para la materialización y construcción del proyecto. A continuación, se explica el método que se llevó a cabo para abordar cada uno de los factores mencionados:

8.2.1 Localización del proyecto

La localización del proyecto consistió en optar por la mejor ubicación del proyecto, para esto se buscó la disponibilidad de locales, tales como galpones y/o bodegas, que cumplieran con el requisito mencionado anteriormente, que considera necesario un terreno

de dimensiones de 500 metros cuadrados. Para esto se elaboró una lista con los posibles terrenos disponibles, identificando precio de venta, ubicación y disponibilidad de servicios básicos. La elección del terreno óptimo se decidió de acuerdo a la evaluación de los factores conectividad vial actual y futura, tiempo de desplazamiento hacia las instalaciones y el valor del terreno.

8.2.2 Tamaño del proyecto

Para definir el tamaño del proyecto se consideró dos factores importantes, estos son: La zona de construcción del proyecto y la cantidad de clientes insatisfechos. La zona de construcción del proyecto, fue enfocada principalmente al tamaño del terreno disponible para la construcción del proyecto y su cercanía con la locomoción principal. Para definir el tamaño del proyecto se analizaron tres locales disponibles en el sector de Placilla-Curauma, considerando la restricción inicialmente propuesta donde se hace hincapié en que debería superar una cierta cantidad de metros cuadrados, lo que se indicará en la sección de resultados.

Por otra parte, la cantidad de clientes insatisfechos, es el segundo factor considerado para determinar el tamaño del proyecto, se obtuvo mediante el análisis de mercado considerando la demanda y oferta actual existente.

8.2.3 Ingeniería del proyecto

Con el objetivo de comprender el proceso de construcción del proyecto, se elaboró un esquema con cada una de las etapas que conforman el proceso de puesta en marcha de éste a gran escala.

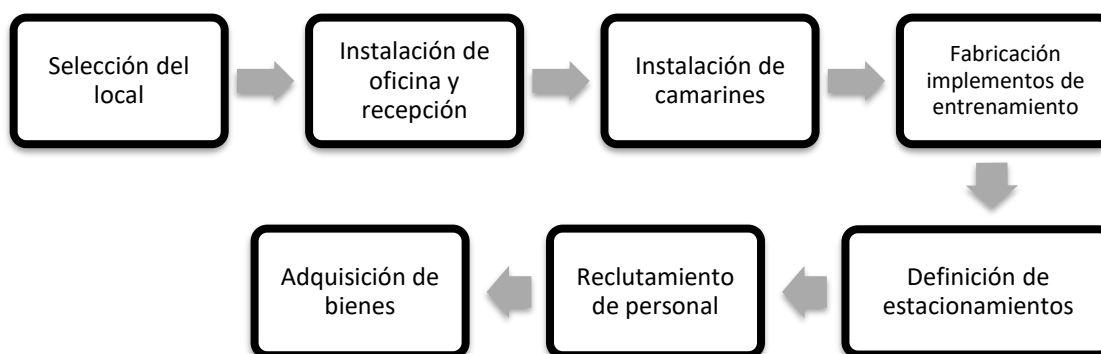


Figura N°3: Flujo de puesta en marcha.

Fuente: Elaboración propia.

A. Descripción de construcción de instalaciones

La descripción de la construcción de las instalaciones consistió en identificar las etapas para su materialización y además identificar la o las empresas quienes realizarán los trabajos de cada una de las etapas.

B. Descripción Implementos de entrenamiento

Para la descripción de los implementos necesarios, se realizó una cotización de los diferentes tipos de materiales utilizados para su fabricación, a partir de los contactos de proveedores, obtenidos de las conversaciones con los dueños de los diferentes centros en el sector. Finalmente, se escogió el tipo que más se acomoda a la inversión del proyecto y

además seleccionando el proveedor de este insumo. Además de describir las etapas claves de fabricación, se consideró fundamental identificar las actividades en el proceso de asistir al centro de entrenamiento. A continuación, se detalla el flujo de actividades.

C. Flujo de actividades

Con la finalidad de dar una visión completa y exacta del servicio prestado por el proyecto, se consideró importante elaborar un flujo de actividades en el cual se identificó cada uno de los procesos desde la entrada del cliente hasta su salida del establecimiento.

Ver Anexo A

D. Proveedores

Para la materialización del presente proyecto en el sector de Placilla-Curauma, es necesario realizar cotizaciones a diferentes empresas proveedoras de los materiales y artículos necesarios para la fabricación y puesta en marcha del servicio. Para esto se elaboró una tabla con las empresas proveedoras de materiales, artículos e insumos para el proyecto, especificando el producto o servicio prestado, su ubicación y contacto de referencia.

8.3 Estudio Organizacional y Legal

Objetivo: Determinar el tipo de estructura adecuada para la organización dependiendo de sus características, y considerando sus actividades; así como también su estructura legal que regulara los derechos y deberes, en las relaciones entre sus miembros.

8.3.1 Estructura Organizacional

Mediante la elaboración de la estructura organizacional se pretende identificar la estructura formal que constituirá la organización a cargo de la administración del proyecto, como la estructura informal que surge de la interacción entre los miembros de la organización. Esta actividad se esquematizó mediante un organigrama identificando lo anteriormente expuesto.

8.3.2 Recursos Humanos

En este punto se pretende definir la cantidad de personal necesario para el funcionamiento del proyecto, analizado mediante la estructura organizacional elaborada anteriormente. Se elaboró una tabla con la finalidad de identificar cada perfil de los cargos administrativos y operativos necesarios para el funcionamiento del proyecto.

8.3.3 Descripción de los cargos

Mediante la descripción de cargos, se buscó enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo específico y lo diferencian de los demás. Además de brindar información necesaria para la selección, el entrenamiento y la carga de trabajo de cada uno de los trabajadores.

8.3.4 Tipo de sociedad para el proyecto

A través de este paso se tiene como objetivo identificar el tipo de sociedad más conveniente para la creación del proyecto, con la finalidad de asignar las responsabilidades tanto legales como financieras.

8.3.5 Pasos para la constitución de la sociedad

Una vez identificado el tipo de sociedad que se constituirá, se dio a conocer los pasos que se deben seguir para su formación, con la finalidad de guiar a la administración acerca de este proceso.

8.4 Estudio Financiero

Objetivos: Analizar la viabilidad financiera del proyecto. Sistematizar la información de los estudios anteriores y analizar su financiamiento. El estudio financiero analiza todo lo encontrado en los estudios anteriores para evaluar si el proyecto es factible o no. Los principales componentes considerados para el presente proyecto fueron: inversiones, financiamiento, detalles de la inversión, flujo de caja y el análisis de sensibilidad. Además, en este punto se define la unidad monetaria que se acomoda más al proyecto.

8.4.1 Inversión del Proyecto

El estudio financiero fue abordado en primer lugar definiendo cada una de las inversiones necesarias para el proyecto, y su monto total. Considerando en este punto, la

ubicación y costo del arriendo ya que es fundamental para que el proyecto se pueda desenvolver de la mejor forma posible.

8.4.2 Financiamiento del proyecto

Se indicó cada una de las cantidades que serán cubiertas por financiamientos de carácter propio y de terceros.

Detalles de la inversión total: Siguiendo con la inversión inicial, se detalló cada uno de los activos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, definiendo su descripción, cantidad, proveedor, valor unitario y valor total.

8.4.3 Flujo de caja proyectado

Para la evaluación del proyecto se utilizó la construcción de un flujo de caja para detallar los ingresos y egresos del proyecto para posteriormente realizar la evaluación según los criterios del VAN, TIR, TIRM y Payback.

8.4.4 Análisis de Sensibilidad

Finalmente se realizó un análisis de sensibilidad para ver el comportamiento de los criterios anteriormente nombrados bajo los supuestos establecidos, con la finalidad de conocer el comportamiento del proyecto en determinados escenarios.

9. RESULTADOS

9.1 Estudio de Mercado

Como anteriormente e mencionó, el estudio de mercado es el proceso de planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra y perfiles del consumidor. La finalidad es de ayudar a los responsables a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica. Las partes fundamentales que constituyen el estudio de mercado son: La investigación de Mercado, el Análisis de Mercado y las Estrategias Comerciales (Marketing Mix), las cuales serán desarrolladas a continuación:

9.1.1 Investigación de Mercado

El proceso de investigación de mercado, como antes señalado por Kinneer (2003), contempla una serie de pasos, los cuales fueron elaborados para el presente estudio de mercado, a continuación, se detallan los siguientes:

A. Definición del Problema

El problema identificado para la presente investigación de mercado se presenta en la evaluación de la existencia de una demanda potencial que justifique la puesta en marcha del proyecto en el sector de Placilla-Curauma y que además permita determinar:

- Las características del mercado Placilla-Curauma, Valparaíso.
- Las variables fundamentales para la estrategia comercial (Marketing Mix).

- Las variables relacionadas con la oferta y demanda del servicio.

B. Necesidad de Información

La necesidad de la información recae en adquirir datos provenientes de fuentes internas como externas, las cuales suministrarán a la investigación de mercado datos como: población del sector Placilla-Curauma, demanda proyectada para los años futuros, números de ofertantes existentes en la ciudad, percepción del negocio por parte de los clientes, etc. Estos datos son obtenidos de fuentes internas, específicamente la encuesta realizada para el presente estudio y los datos provenientes de fuentes externas como datos entregados por el INE.

C. Objetivo de la Información

El objetivo de la investigación es obtener la información relacionada con el perfil del mercado del sector Placilla-Curauma, con la finalidad de conocer las variables de mercado requeridas para ser utilizadas en la estrategia comercial.

E. Diseño de la Investigación y fuentes de datos

Una vez definido el problema y planteado la necesidad y objetivos de la información, el siguiente paso es diseñar la etapa de investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio. Se elaboró un plan que sirvió de guía para las etapas de recolección y análisis de datos necesarios para el desarrollo del proyecto de investigación, los cuales se detallan a continuación:

d.1 Diseño Investigación

Para la obtención de los datos acerca de la investigación de mercado, se empleó una investigación previa, de tipo exploratoria, realizada mediante un focus group; posteriormente se utilizó una encuesta, con la finalidad de obtener datos más descriptivos del mercado.

d.2 Fuentes de Datos

Se utilizaron fuentes externas de datos, consultadas a través de internet, artículos, datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y otras fuentes de información confiable, relacionadas con el negocio de los centros deportivos.

E. Diseño de la Muestra

Cuando nos enfrentamos a identificar la población total del sector de Placilla de Peñuelas, necesaria para conocer nuestro tamaño muestral, es de vital importancia considerar el territorio geográfico dentro de la propuesta de creación como comuna por parte del senador Lagos Weber. Este territorio abarca a los distritos censales 21, 22 y parte del 20, según el censo realizado el año 2017 por el Instituto Nacional de Estadística (INE). A su vez, es importante considerar, que el crecimiento del sector respecto a la comuna de Valparaíso difiera bastante en la realidad, donde vemos que el crecimiento poblacional de la comuna de Valparaíso desde el año 2002 al 2015 asciende a un 7,07%, suponiendo un crecimiento regular anual de la población de un 0,54% debido a un evidente despoblamiento de Valparaíso, lo que por otro lado, no refleja la realidad de Placilla-Curauma, donde con un 71% del incremento de población de 28.305 habitantes entre 1992

y 2002, proyecta un dinamismo importante con una tasa anual del 8% aproximadamente, lo que se refleja en el siguiente cuadro:

Territorio	2017	2018
Comuna de Valparaíso	296.655	298.257
Placilla de Peñuelas	39.496	42.656

Tabla Nª 3: Proyección de la población del sector Placilla-Curauma para el 2018.

Fuente: INE, 2017.

De acuerdo a lo estimado por el INE, la proyección de población para la comuna de Valparaíso para el año 2018 presenta una variación de un 0,54%, siguiendo la tendencia de la región en la que el crecimiento se ve estancado y se espera llegue a cifras negativas en los años venideros. Por otro lado, la proyección de la población para el sector de Placilla-Curauma o más bien dicho, Placilla de Peñuelas logra llegar a un 8% de crecimiento anual, abarcando un 13,3% del total comunal de Valparaíso el año 2017 y como se puede apreciar la población está llegando a aproximadamente 40.000 personas a comparación del censo del 1992, donde se registró un total de 7.571 habitantes y en el censo del 2002, un total de 11.075 habitantes. Como se puede apreciar, este sector a diferencia de muchos otros de la comuna y región, han adquirido gran importancia y proyección, que viene de paso a justificar la propuesta de realizar el estudio en esta localidad. La población de Placilla de Peñuelas según

el género, se encuentra distribuida de la siguiente forma:

Territorio	2017		2018	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Placilla de Peñuelas	19.002	20.494	20.522	22.134

Tabla Nª 4: Distribución de la población según género, de Placilla de Peñuelas.

Fuente: INE, 2017.

Para realizar la proyección según grupos etarios, fue necesario extrapolar los resultados del total de la comuna de Valparaíso, al sector de Placilla de Peñuelas, estimando una similitud en cuanto a distribución de la población, obteniendo lo siguiente:

EDAD	2017	2018
0-4	2.306	2.490
5-9	2.313	2.498
9-14	2.243	2.423
15-19	2.730	2.948
20-24	3.451	3.727
25-29	3.413	3.686
30-34	3.084	3.331
35-39	2.532	2.735
40-44	2.338	2.525
45-49	2.483	2.682
50-54	2.734	2.953
55-59	2.581	2.788
60-64	2.051	2.215
65-69	1.639	1.770
70-74	1.415	1.528
75-79	995	1.074
80 y + años	1.189	1.284
TOTAL	39.496	42.656

Tabla Nª 5: Distribución de la población según rango etario de Placilla de Peñuelas.

Fuente: INE, 2017.

Con el objetivo de conocer de mejor manera el mercado real de este nuevo proyecto, será fundamental, definir una zona de acción, de donde provendrán gran parte de los

clientes. Esta zona cubrirá todos los espacios que se encuentren aproximadamente de 5 a 10 minutos del recinto en vehículo, por lo que abarcará en su gran medida el territorio geográfico delimitado por Placilla de Peñuelas.

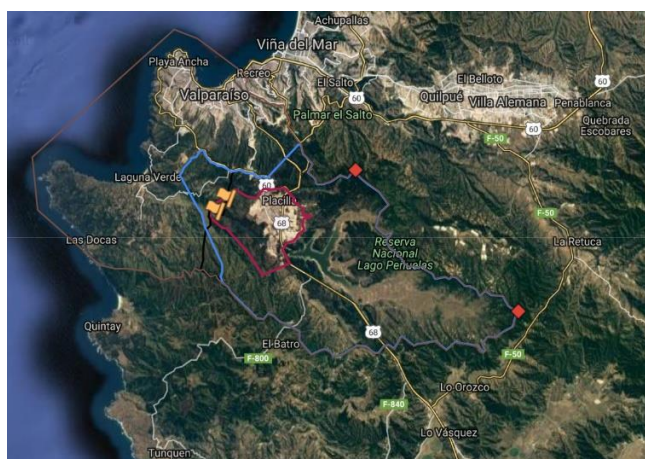


Figura N° 4: Propuesta delimitación creación comuna Placilla de Peñuelas.

Fuente: INE, 2017.

Considerando la gran cantidad de zonas rurales que abarcaría Placilla de Peñuelas, es que se descartaran zonas rurales de poca población, llegando a establecer como mercado potencial específicamente el sector de Placilla-Curauma, mencionado anteriormente, con una población de aproximadamente 40.000 habitantes.

e.1 Investigación Exploratoria

Se consideró la necesidad de realizar un focus group, por las fortalezas que presenta en investigaciones, que buscan determinar las preferencias de consumo y por ser muy apropiado cuando se busca explicar las percepciones de la gente respecto de alguna experiencia.

Por medio de esta herramienta aplicada el día 28 de septiembre del 2018, en el box de Volor Crossfit establecido a pasos de la laguna de luz, en Placilla-Curauma, se seleccionó a 20 personas que cumplan con el perfil de los deportes a los que puede apuntar al proyecto, obteniendo información importante para la investigación de mercado.

El criterio de selección de los participantes fue principalmente, que hayan acudido a algún centro deportivo dentro de los últimos 2 meses en Placilla-Curauma o lugares cercanos, que no sean Volor Crossfit. Además, se consideró que fuera una muestra homogénea en cuanto a sus características demográficas y socioeconómicas. También se debe tener en consideración que entre las personas no sean tan cercanas entre sí, para evitar posibles alianzas en las discusiones.

El intervalo de edad de los participantes fue de 15 a 54 años con representantes de diversas experiencias deportivas anteriores, que representó el 87% del total de personas que integraron este focus group. Las personas menores a 15 años o mayores a 54 años, son un grupo muy reducido, lo cual son considerado clientes ocasionales, ya que representan solo un 13%. El 90% por ciento (18 personas) que integraron este focus group, se encuentran interesadas en contar con los servicios de este nuevo proyecto, y el 10% restante, (2 personas) se mostró indiferente. Este grupo mínimo de personas da como respuesta a su indiferencia porque para ellos ya es costumbre practicar deporte en cualquier lugar, incluso en la comodidad de su hogar y que no estarían dispuestos a cancelar cierta cantidad de dinero por participar en un espacio como este.

e.2 Investigación Descriptiva

- **Definición del grupo objetivo**

El público objetivo para el proyecto, serán hombres y mujeres entre 18 y 45 años de edad que tengan residencia en el sector de Placilla-Curauma, comuna de Valparaíso, Región de Valparaíso, que gusten de practicar el entrenamiento funcional, de la mano con una adecuada alimentación y conciencia nutricional, además de forjar un sentido de pertenencia al club y motivación guiada por el coach a cargo, siendo fundamental que este se realice como mínimo una vez por semana.

- **Estimación del tamaño del universo**

Una vez definido el grupo objetivo, se procedió a construir la población actual del sector de Placilla-Curauma, con base a datos obtenidos en el sitio web del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la cual se resumen en la siguiente tabla:

Territorio	Población proyectada 2018	
	Hombres	Mujeres
Placilla-Curauma	20.522	22.134
Total General	42.657	

Tabla Nª 6: Distribución de la población proyectada para el año 2018, según género.

Fuente: INE, 2017.

- **Tamaño de la muestra**

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a desarrollar en las fases previas de la investigación de mercado y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Considerando que en el sector de Placilla-Curauma existen 42.657 personas, de los cuales 16.004 se encuentran entre 20 y 44 años, según la proyección realizada por el INE para el año 2018, se procede a obtener el número de encuestas a realizar.

$$n = \frac{k^2 (p \cdot q \cdot N)}{(e^2 (N-1)) + k^2 (p \cdot q \cdot N)}$$

Donde:

N: Es el tamaño de la población o universo.

k: Constante que depende del nivel de confianza que asignemos. Indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

e: Es el error muestral deseado.

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, 1-p.

n: Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a realizar).

Se desea un nivel de confianza de un 95%, por lo cual se utilizará un $k=1,96$, según la distribución normal.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de Confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Tabla N°7: Valores de k, según nivel de confianza.

Fuente: Elaboración propia.

Se estima conveniente para esta investigación un error muestral del 5%, con la finalidad de realizar un estudio lo más cercano a la realidad, y se considera que la proporción de individuos que poseen las características dentro del intervalos de edades anteriormente señalados, es de un 50% ($p=q= 0,5$).

Para los valores señalados, por medio de la herramienta online, consultada en la página Feedback Network, podemos determinar que nuestro tamaño muestral para la realización de las encuestas es de 376 individuos.

- **Estructura de la encuesta**

El cuestionario utilizado para la recolección de los datos de mercado, está compuesto por catorce preguntas, cada una de ellas con respuestas definidas, con la finalidad de reducir el tiempo del proceso y por otra parte facilitar la comprensión, reduciendo la incertidumbre en las respuestas por parte de los encuestados. También se consideran 3 preguntas al inicio para tener una referencia la edad del encuestado, su género

y al mismo tiempo su ocupación, de esta forma obtener conclusiones de acuerdo a estos aspectos.

F. Recolección de los datos

El trabajo de recolección de datos se llevó a cabo mediante una encuesta online de la plataforma de Google, en donde se modeló en primera instancia. Antes de dar comienzo a la recolección de los datos, se sometió a una prueba de comprensión al formulario diseñado, la cual consistió en encuestar a 10 individuos de distintas edades, con la finalidad de encontrar errores en el cuestionario y por otra parte medir el tiempo de duración del proceso.

Esta prueba arrojó que el 90% de las personas encuestadas completaron satisfactoriamente el cuestionario sin tener ningún problema en la comprensión de las preguntas y demorando entre uno y dos minutos aproximadamente en completarlo. Sin embargo, 10% de los encuestados que sufrió algún tipo de inconveniente a la hora de completar el cuestionario.

La recolección de los datos se llevó a cabo a partir del día viernes 30 de septiembre, desde las 20:00 horas hasta el día viernes 6 de octubre a medio día. El instrumento se aplicó a personas que cumplían el perfil mencionado anteriormente, privilegiando la zona de Placilla-Curauma en al menos un 70% de las respuestas. La estrategia de difusión consistió en publicar la encuesta mediante diversas redes sociales (Facebook, Whatsapp, Instagram, Gmail), en páginas de la comunidad de Placilla-Curauma, clubes deportivos y grupos de deportistas de la zona.

G. Análisis de los resultados

El proceso de digitación de los datos de cada una de las respuestas entregadas por los encuestados, se consolidó en una base de datos para luego proceder a su respectivo análisis, el cual será presentado a continuación.

I. Datos Personales 1: Género

De los datos obtenidos, podemos notar que, del total de 392 respuestas, 215 de estas, fueron contestadas por hombres con un 54,8% de participación y 177 respuestas por parte de las mujeres con un 45,2% de participación. Lo que nos indica una mayor propensión a contestar por parte de los hombres, en cuanto a temas de deporte y actividad física.

Género

392 respuestas

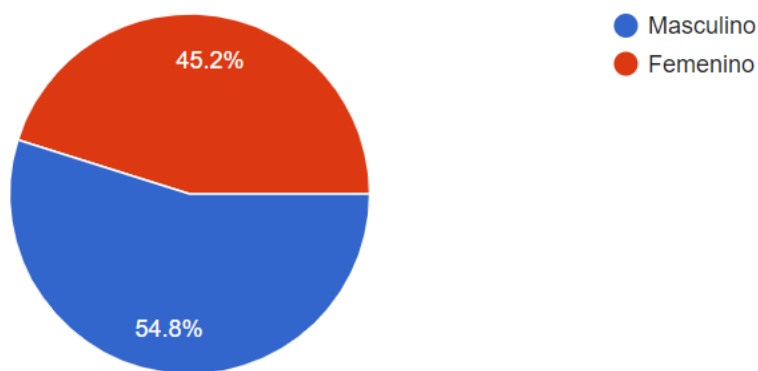


Figura N° 5: Gráfica de distribución de género, según encuestas realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

II. Datos Personales 2: Edad

De los datos obtenidos, se puede inferir que la encuesta fue aplicada con una precisión de 98,2% del público objetivo buscado, es decir, hombres y mujeres entre 15 y 64 años. El otro 1,8 % se divide en población menor a 15 años y mayor a 64 años, que en conjunto suman un total de 7 personas. Según los datos demográficos obtenidos del sector de Placilla-Curauma, la mayoría de la población se concentra en jóvenes, adultos jóvenes y adultos abarcando en conjunto un 78,4% de la totalidad de encuestados.

¿Cuál es su edad?

394 respuestas

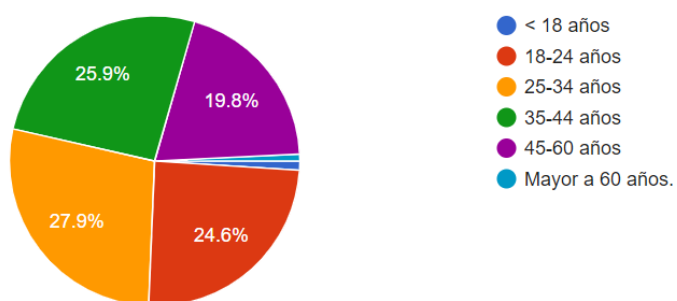


Figura N° 6: Gráfica de distribución de edades, según encuestas realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Considerando nuestro mercado objetivo, compuesto por jóvenes, adultos jóvenes y adultos, de entre 18 a 45 años, estos representan una mayoría dentro de la población que ha respondido la encuesta realizada, viéndose reflejado en un 73,6%, por lo que es posible utilizar sus respuestas como referencia, reafirmando la condición del sector en cuanto a la mayor población de edad adulto joven y adultos.

III. Datos Personales 3: Ocupación de los encuestados.

¿Cuál es su ocupación?

391 respuestas

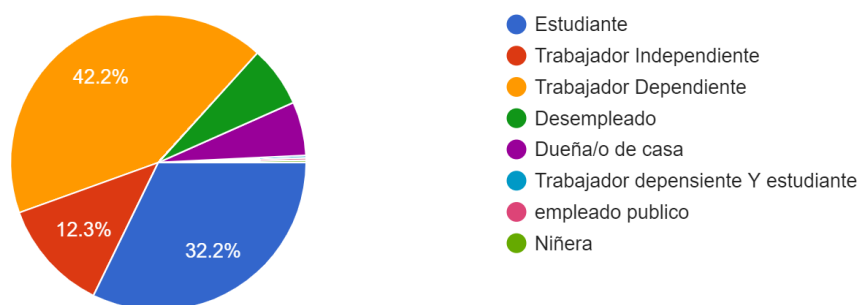


Figura N° 7: Gráfica de distribución de ocupación por encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Se puede observar que la distribución de los encuestados es bastante heterogénea, donde gran parte de los encuestados, un 42,2%, son trabajadores dependientes, lo que viene a confirmar la condición del sector como un sector dormitorio, para adultos jóvenes trabajadores que gustan de realizar deporte. A su vez es importante considerar que este segmento es económicamente dependiente, por lo cual se deberá idear estrategias, considerando a este tipo de clientes, con el objetivo de atraerlos constantemente a las instalaciones.

Por otra parte, el 32,2% son estudiantes y un 12,3% trabajadores independientes, los cuales a su vez también presentan ingresos mensuales, clientes a los cuales se debe apuntar los servicios.

IV. Pregunta 1: Asistencia a algún centro deportivo.

Conclusión: Se puede apreciar la gran acogida que tienen los distintos centros deportivos en la muestra. Un 80,7% de la población encuestada, realiza la práctica deportiva en sus tiempos libres en algún centro deportivo. El restante 19,3% puede o no practicar deporte, al considerarse una persona sedentaria, pero en común ninguno de ellos ha asistido a ningún centro de entrenamiento en el último año.

¿Asiste o ha asistido a algún centro deportivo este último año?

393 respuestas

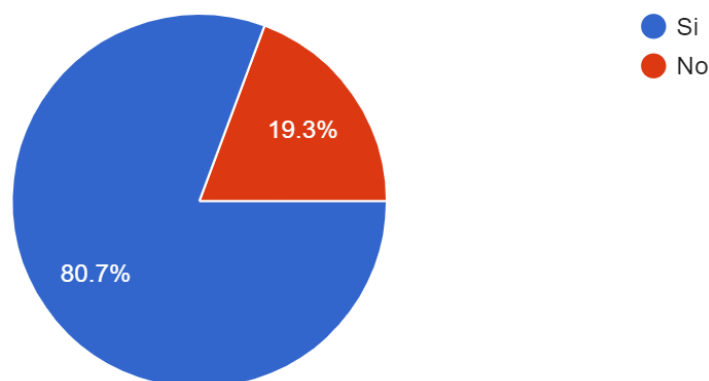


Figura N° 8: Gráfica de distribución sobre la asistencia a algún centro deportivo.

Fuente: Elaboración propia.

A su vez es importante considerar que de este 80,7%, equivalente a 306 personas que si han pertenecido a algún centro deportivo el último año. Un 59,4% corresponde a hombres y el restante 40,6% corresponde a mujeres. Lo que nos permite asumir que en el sector de Placilla-Curauma, los hombres son más adeptos a la realización de actividad física de

distinto tipo, respecto a las mujeres a pesar de no haber una gran diferencia en cuanto a población de hombres vs mujeres, incluso siendo mayoritaria la población femenina en el sector.

V. Pregunta 2: Tipo de centro deportivo al que ha asistido

El siguiente gráfico nos entrega valiosa información respecto a las preferencias de la población al momento de elegir a qué centro acudir, donde es evidente reconocer la alta asistencia a los gimnasios privados Mid Market, lo que vendría siendo la competencia, Energy Curauma, seguido de la mano por los centros de entrenamiento funcional, que como mencionamos anteriormente continúan con la tendencia actualmente y en tercer lugar, los distintos tipos de centros deportivos para deportes en específico.

Indique a continuación cuáles

318 respuestas

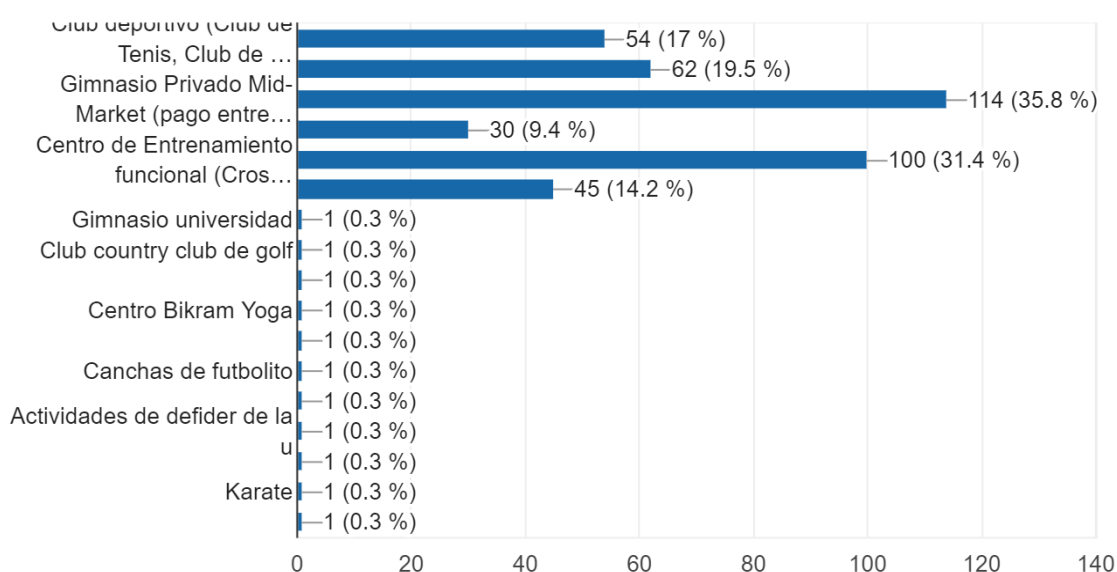


Figura N° 9: Gráfica de distribución de asistencia a los distintos centros deportivos.

Elaboración propia.

VI. Pregunta 3: Medio de comunicación utilizado para conocer el centro deportivo.

¿Cómo conoció el centro en el que está/estuvo inscrito?

314 respuestas

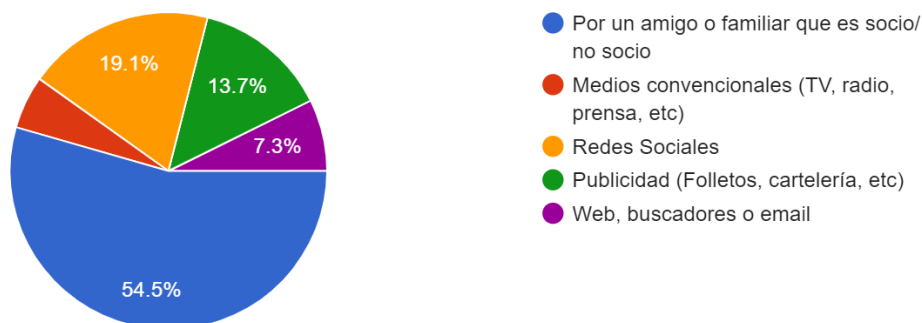


Figura N° 10: Gráfica de distribución de los medios de comunicación utilizados para dar a conocer el centro deportivo.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Con un 54,5% de preferencia y con amplia diferencia respecto a las demás alternativas, podemos decir que el boca a boca, es el método más efectivo para dar a conocer el centro deportivo. Ya sea por amigos, conocidos o familiares, el desempeño del centro y como este ofrece sus servicios a la clientela, es el mejor medio de generar publicidad gratuita, al generar alta satisfacción en los deportistas, que reflejaran esto en su entorno, dando a conocer el método, marca o centro como tal.

Con un 19,1% de las preferencias no está demás destacar la influencia de las redes sociales, como medio de comunicación efectivo para dar a conocer, desde productos hasta

servicios hoy en día, siendo una gran fortaleza a considerar al momento de generar contenido digital, en búsqueda de atraer aún más clientes.

VII. Pregunta 4: Objetivo de ingreso al centro deportivo.

¿Cuál fue el objetivo principal que le motivó a inscribirse en el centro?

316 respuestas

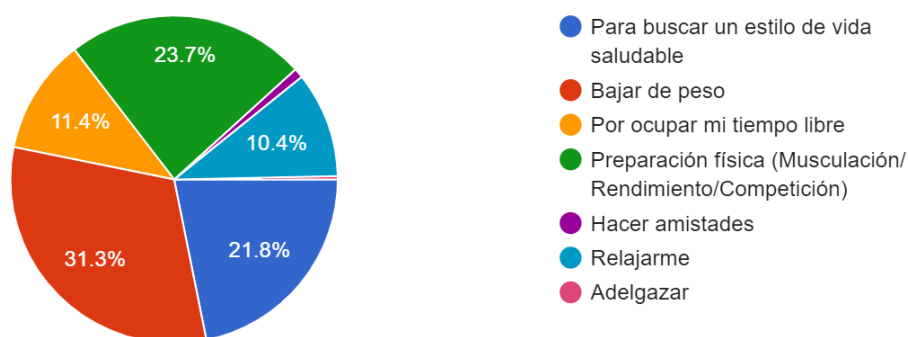


Figura N° 11: Distribución de los distintos objetivos para inscripción al centro deportivo.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: En este punto, es evidente lo heterogéneo de las respuestas, pero cabe hacer hincapié dentro de las alternativas, dos de estos objetivos que abarcan más del 50% de las preferencias y que van ligadas directamente con la salud. Con un 31,3% el bajar de peso junto con el 21,8% de buscar un estilo de vida saludable, vienen a fundamentar el segundo pilar del proyecto, como es la nutrición deportiva, donde la búsqueda del bienestar físico y psicológico, se unen para priorizar mejorar las condiciones de vida, versus un estilo de vida donde predomina el sedentarismo.

VIII. Pregunta 5: Características de decisión por su centro deportivo.

¿Por qué escogió su centro deportivo?

317 respuestas

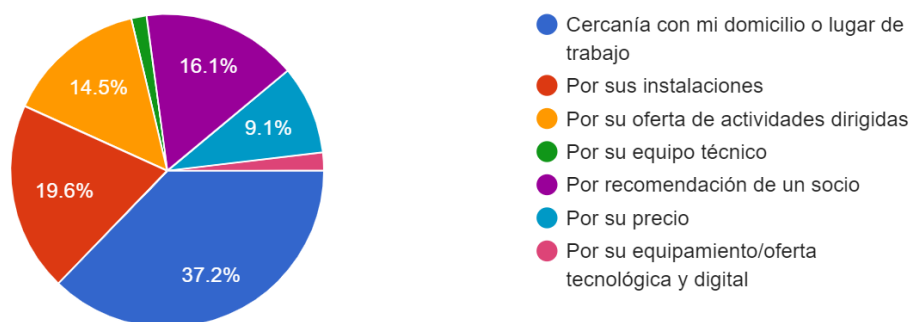


Figura N^o 11: Distribución de las distintas características preponderantes para elección del centro de entrenamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Si bien, la decisión personal de asistir a entrenar algún deporte, pasa por varios factores, es importante considerar que en este sector relativamente pequeño, las instalaciones se encuentran a pocos minutos del hogar, lo que se ve reflejado en la mayor preferencia por la cercanía con el domicilio o lugar de trabajo con un 37,2% de las respuestas, seguido de la mano por las instalaciones que este ofrece con un 19,6% y su oferta de clases dirigidas con un 14,5%. Lo que viene a dar información valiosa de tres aspectos a considerar al momento de la creación y puesta en marcha del proyecto.

IX. Pregunta 6: Preferencia de actividades a realizar en centro deportivo.

En general, cuando acude a su centro de entrenamiento, ¿qué espacios de actividad utiliza con mayor frecuencia? Escoja al menos una.

317 respuestas

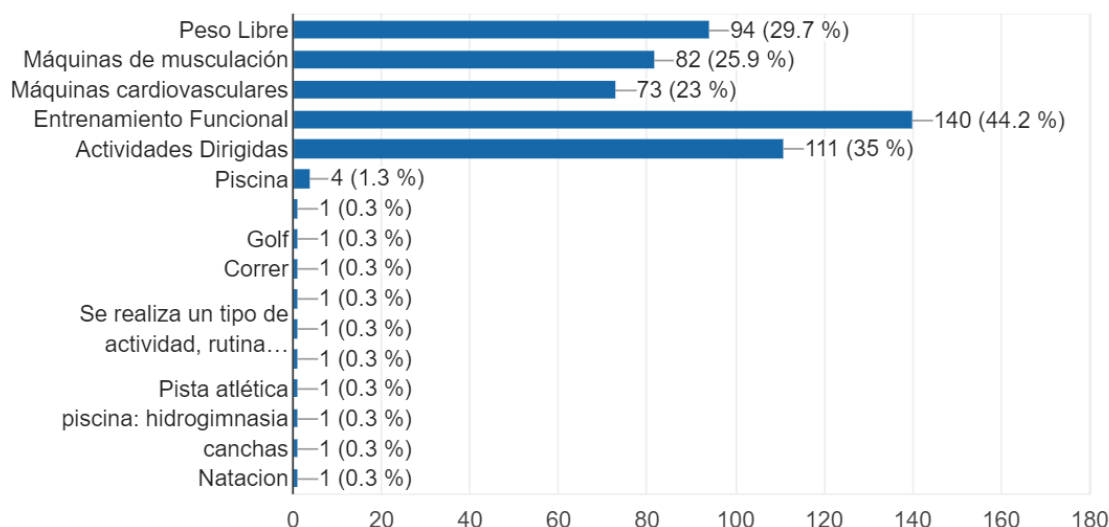


Figura Nª 12: Distribución de preferencias de actividades en los centros deportivos.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Este punto es clave para con el proyecto, al considerar que con un 44,2% de preferencia el entrenamiento funcional, seguido de las actividades dirigidas con un 35% y la utilización de pesos libres con un 29,7%, son las actividades preferidas por la población al momento de acudir al centro de entrenamiento, lo que viene por un lado a reafirmar la tendencia mundial del fitness a través del trabajo con el propio peso corporal y que el proyecto en sí, pretende abarcar con su oferta de clases al público.

X. Pregunta 7: Preferencia de tendencias dentro de los centros deportivos.

Por favor, VALORE del 1 al 7 qué tan ATRACTIVAS le parecen las siguientes tendencias, donde 1 es "no me parece atractiva" y 7 es "me parece muy atractiva" (VALORE SÓLO AQUELLAS QUE CONOCE)

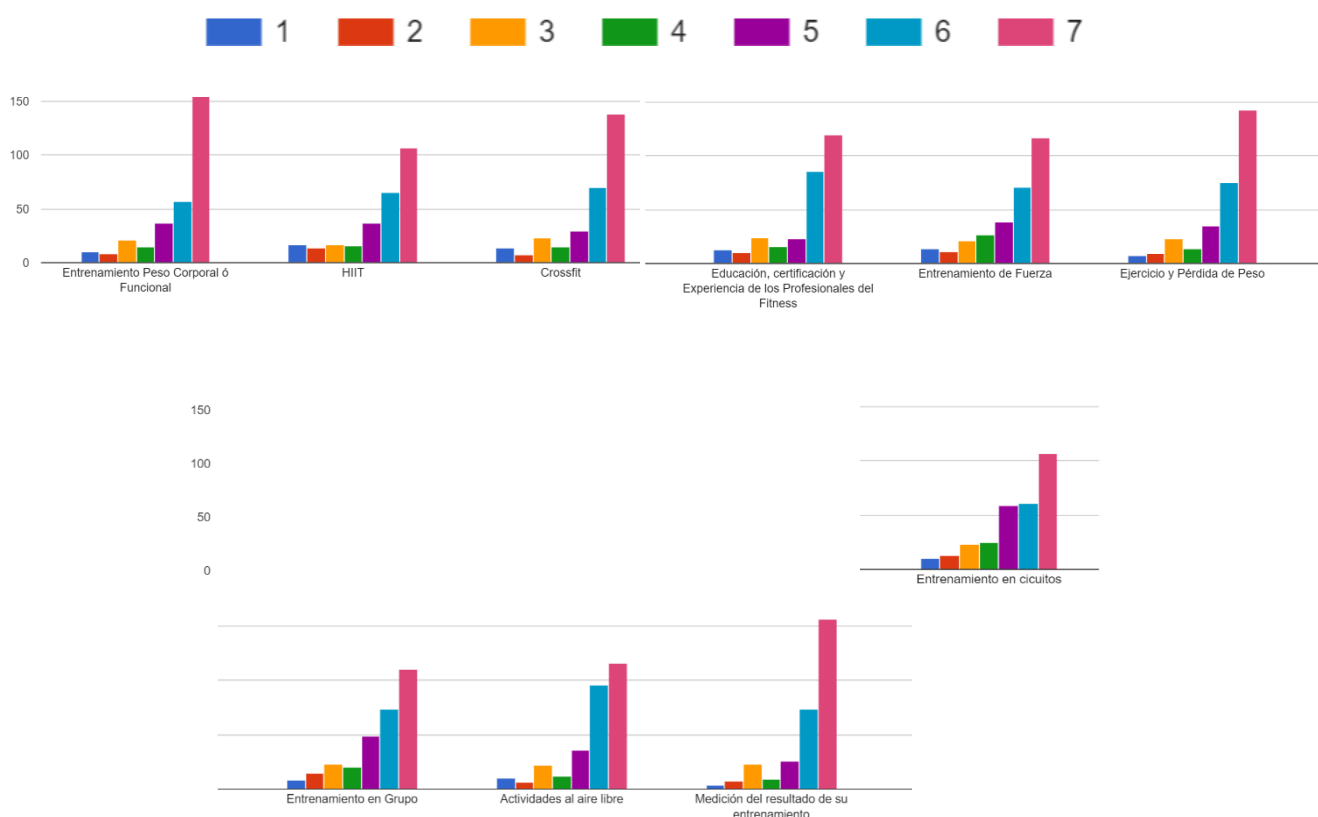


Figura N° 13: Distribución de preferencias sobre las tendencias dentro del centro deportivo.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: pesar de todas las tendencias presentar resultados positivos por parte de los encuestado, debemos destacar tres de estos, ya que fueron los más destacados y a la vez son base de los pilares en que se fundamente el proyecto. El entrenamiento funcional como

tal, fue ampliamente valorado, junto con el ejercicio y pérdida de peso, pero sin duda alguna, la tendencia clave de este apartado, es la necesidad de las personas de medir los resultados de su entrenamiento consiguiendo 156 valoración de 7 puntos, lo que nos lleva a considerar el pilar de la nutrición deportiva como fundamental, al momento de llevar un control progresivo de los resultados de los deportistas, de acuerdo a sus objetivos y capacidades.

XI. Pregunta 8: Asistencia a las instalaciones por semana.

¿Cuál es el promedio de días a la semana que asiste a entrenar?

318 respuestas

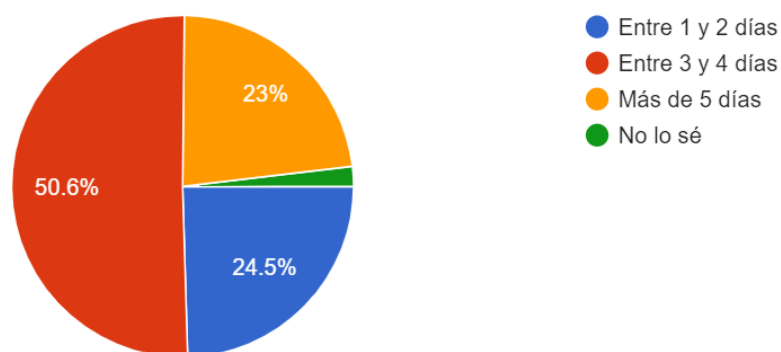


Figura Nª 14: Distribución de la asistencia a entrenar por parte de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Con un 50,6%, gran parte de la muestra, frecuenta los espacios para la práctica deportiva entre 3 y 4 días, seguido con amplia ventaja por 1 y 2 días con 23% y la asistencia de más de 5 días con un 23%. De esto puede inferir que la jornada laboral y

escolar no son barreras para aquellas personas que deseen practicar deporte durante los días de semana. Por otra parte, el hecho de que más del 50% de encuestados asiste entre 3 y 4 veces al centro, será clave para dar paso a la creación de las campañas de membresías.

XII. Pregunta 9: Cantidad de tiempo destinado al entrenamiento.

¿Cuál es el promedio de horas al día que permaneces en las instalaciones de tu centro deportivo?

318 respuestas

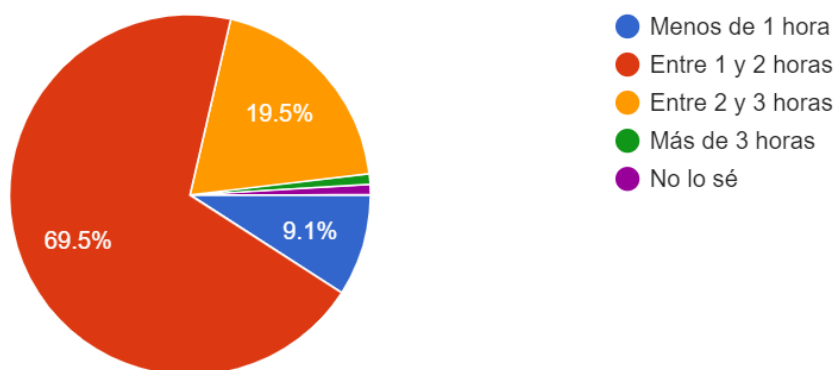


Figura Nª 15: Distribución de la cantidad de horas destinadas al entrenamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Con un 69,5% de las respuestas, sin duda alguna, la preferencia de los encuestados en cuanto al tiempo destinado a entrenar, esta entre 1 y 2 horas, lo que nos entrega información relevante para condicionar la duración de las clases dirigidas y a la vez considerar el recambio de clientes dentro del centro mismo. Por otro lado, nos encontramos con un 19,5% de las preferencias que gustan de entrenar entre 2 y 3 horas, los que se

considerarían dentro de la clase dirigida, además de realizar trabajo libre por su propia cuenta, ya sea con los pesos libre o entrenamiento funcional como tal.

XIII. Pregunta 10: Características necesarias para emigrar a otro centro.

¿Qué haría que te cambiaras a otro gimnasio que ofrezca una oferta similar?

315 respuestas

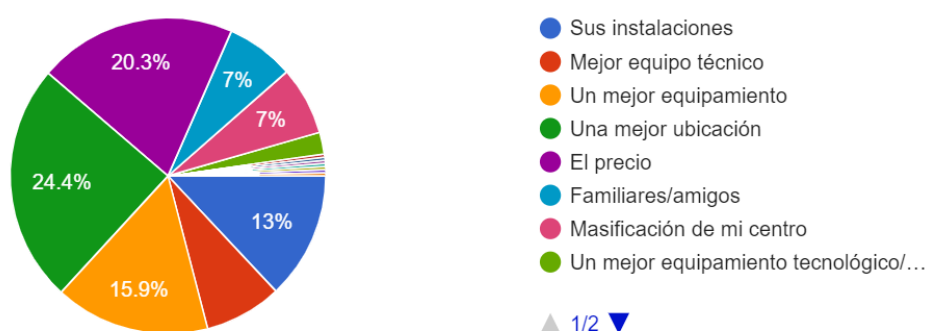


Figura Nª 16: Distribución de características claves para emigrar a otro centro deportivo.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Al ser esta una pregunta muy amplia en cuanto a alternativas, es que se recibieron muchas opciones extras de características relevantes al momento de decidir si seguir en el mismo centro deportivo o no. Es por esto, que la ubicación, con un 24,4% de preferencia, el precio con un 20,3% de elección y la presencia de un mejor equipamiento con un 15,9% son las características en gran medida a considerar, dado el valor que representan para los encuestados estas mismas. Siendo de vital importancia, la elección de una buena ubicación, con conexión a locomoción y estacionamiento, un precio acorde al

mercado y las condiciones del sector, junto con la inversión de un equipamiento óptimo y de buena calidad para ofrecer a los deportistas.

XIV. Pregunta 11: Precio dispuesto a pagar por acudir a un centro ideal.

Considerando un centro que cumpla con todas sus expectativas, ¿Cuál sería el precio dispuesto a pagar mensualmente por este?

315 respuestas

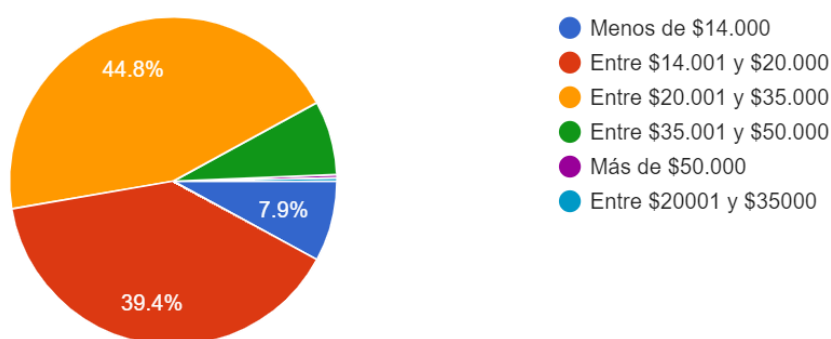


Figura Nª 17: Distribución de los precios a pagar por membresía en un centro deportivo.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Como se puede observar en los resultados de la encuesta, existe una tendencia alta entre los encuestados (44,8%), en cancelar una cantidad entre \$20.001 y \$35.000 pesos, por adquirir una membresía mensual, seguido muy cerca por un 39,4% de encuestados dispuestos a pagar entre \$14.001 y \$20.000. Por lo tanto, tenemos un gran rango de precios que podemos abarcar, creando un plan de membresía a uno, tres o seis meses que vendrán a adaptarse a las distintas disposiciones a pagar por los encuestados. Es recomendable a la hora de fijar los precios del servicio, no salir del margen de este

intervalo, ya que bajo o sobre este margen, la disposición de cancelar la membresía será mucho menor de lo esperado.

H. Resumen de los resultados obtenidos

- Del total de encuestados, 54,8% de estos fueron hombres y 45,2% mujeres, en su mayor proporción entre 18 y 45 años.
- En cuanto a su ocupación, con un 42,2% los trabajadores dependientes lideran el sector, respecto a los estudiantes con un 32,2% de los encuestados.
- Del total de encuestados, un 80,7% ha asistido a algún centro deportivo el último año, siendo las elecciones preferidas los gimnasios Mid market y centros de entrenamiento funcional.
- Con un 54,5% de preferencias, los encuestados que han ingresado a un centro deportivo, ha sido gracias a la recomendación de un amigo o familiar.
- Dentro de las motivaciones para ingresar a un centro de entrenamiento, destacan el bajar de peso, buscar una preparación física y estilo de vida saludable.
- Al momento de elegir el centro deportivo, los encuestados consideran variables como la ubicación y calidad de instalaciones, donde las actividades favoritas al momento de entrenar, son el entrenamiento funcional (44,2%), actividades dirigidas (35%) y pesos libres (29,7%).
- En cuanto a tendencias dentro de los centros deportivos, destacan la constante medición de resultados, el entrenamiento funcional y la búsqueda por perder peso.
- En promedio los encuestados acuden a entrenar entre 3 y 4 días a la semana, con un 50,6% de preferencia. En cuanto al tiempo dedicado al entrenamiento, nos

encontramos que un 69,5% de los encuestados gusta de entrenar entre 1 y 2 horas diarias.

- En cuanto a las características que harían a los encuestados cambiarse de centro deportivo, nos encontramos con obtener una mejor ubicación, mejor precio y/o mejor equipamiento de entrenamiento.
- Finalmente, la predisposición a pagar una membresía por parte de los encuestados, va desde los \$14.001 a \$20.000 con un 44,8% de las preferencias y de los \$14.001 a \$20.000 con un 39,4% de las respuestas.

9.1.2 Análisis del mercado

Esta parte del estudio permitió determinar la existencia de un mercado real para el servicio, y mediante la información que se obtenga de este, se pudo diseñar una estrategia de penetración y diferenciación para el servicio.

A. Análisis de competencia y precios de mercado

Si bien, la materialización del centro deportivo en el sector de Placilla-Curauma sería el primer proyecto, aun así, se puede identificar tres tipos de competencias existentes en el sector. Entre estas competencias se presentan: otros centros deportivos, cuya principal amenaza viene dada por la posibilidad de ofrecer mayor cantidad de actividades dirigidas, máquinas cardiovasculares, máquinas de musculación y/o variaciones de entrenamiento funcional, entre otros. La segunda competencia identificada para el proyecto, es aquella que proviene de ciertos clubes deportivos identificados en el sector, que no poseen instalaciones físicas, pero que a la vez son capaces de ofrecer clases funcionales al aire libre, en distintos sectores de la laguna de la luz a un bajo precio y con buenos resultados. Y por último existe un alto grado de práctica de deportes relacionados con el entrenamiento funcional en las instalaciones municipales, que, si bien como su nombre lo indica, puede prestar servicios múltiples a la hora de practicar deportes, los destrozos originados por jóvenes solo permiten realizar la práctica condicionada a la infraestructura y en este caso la competencia con el proyecto es menor.

Para el estudio, se abordarán sólo los centros deportivos que se consideran como competencia directa, es decir, el resto de centros deportivos presentes en el sector de Placilla-Curauma ya que en dicho sector se ubicará el proyecto.

A continuación, se detallará la competencia total, existente en el sector de Placilla-Curauma para el proyecto:

Competencia	Categoría
Gimnasio Energy Curauma	Cadena de gimnasios
Volor Crossfit	Box de Crossfit
Smoothie & Fit Club	Centro de entrenamiento funcional

Tabla N°8: Categorización establecimientos deportivos sector Placilla-Curauma.

Fuente: Elaboración propia

Gimnasio Energy Curauma.

El gimnasio Energy Curauma, está ubicado en la Av. Borde laguna 222, en el sector de Curauma, Valparaíso. Presta servicios deportivos a la comunidad desde las 07:00 am hasta las 23:00 pm de lunes a viernes, considerando clases dirigidas como el spinning, trx, zumba, además de existir pesos libres, máquinas de musculación y cardiovasculares. Los fines de semana también se abre al público, los sábados de 09:00 am a 19:00 pm y domingos de 09:00 am a 14:00 pm, considerando que son pocos los centros que si lo hacen estos días.

Las tarifas manejadas por el grupo de ventas y administración, con acceso total a las instalaciones, aparte de los beneficios ofrecidos a empresas, son de acuerdo a la cantidad de meses que se contraten y se clasifican en:

MEMBRESÍA	MATRICULA	PRECIO
1 Mes	\$16.000	\$45.000
3 Meses	\$16.000	\$60.000
6 Meses	\$24.000	\$90.000
12 Meses	\$0	\$180.000

Tabla Nª 9: Cuadro de tarifas Gimnasio Energy Curauma, Valparaíso.

Fuente: Elaboración propia.

La membresía ofrecida por Energy Curauma, considera el ingreso a todas sus instalaciones y clases dirigidas, cuantas veces quieran y en el horario que ellos estimen convenientes. Sus instalaciones cuentan con salas multiuso, sector de musculación, sector de máquinas cardiovasculares, junto con amplios estacionamientos por su alrededor.

En una visita realizada día viernes 19 de octubre a este recinto, se pudo apreciar la gran atención por el cuidado y calidad de infraestructura para la práctica deportiva, específicamente la presencia de implementos para esta disciplina como pesos libres, camarines limpios y duchas en muy buen estado. Es importante agregar que, a pesar de ser las alternativas más preferida, sufre de graves falencias como lo es la locomoción, al contar con sólo una micro que pasa por fuera de esta cada 15 minutos, a pesar de esto la asistencia es muy alta, y su amplia cantidad de estacionamientos, hace que el transporte preferido de los clientes sea el auto y/o moto.

Volor Crossfit

El box de Volor Crossfit, se encuentra ubicada en sector de la Laguna de la luz, específicamente detrás del centro de entrenamiento olímpico de remo y canotaje al lado sur de Placilla-Curauma.

En cuanto a su infraestructura nos encontramos con un box relativamente nuevo, inaugurado el mes de febrero de este año, que cuenta con un amplio espacio de aproximadamente 300mts cuadrados, distribuidos entre zonas de levantamiento, entrenamiento funcional, junto con barras y anillas de dominadas. No posee electricidad propia, dado lo alejada del tendido eléctrico más cercano, por lo que utiliza un generador para energizarse y obtener iluminación durante la tarde/noche. Cuenta con dos camarines de hombre y mujer, además de amplio espacio para estacionamientos.

A diferencia de las demás opciones, llegar al box es bastante difícil, ya que es necesario adentrarse dentro del bosque de Placilla-Curauma, ya sea en bicicleta, moto o idealmente auto, lo que hace que hoy en día a pesar de ofrecer un muy buen servicio y reconocimiento de marca, gracias a su sede principal en Viña del Mar, al costado del boulevard Marina Arauco, no recibe una gran cantidad de socios nuevos. Los horarios de funcionamiento, son de lunes a viernes de 8 am a 11 am y de 6 pm a 9 pm, con clases dirigidas cada una hora, existiendo también la modalidad de Open Box, para clientes avanzados, que quieran entrenar a su propio ritmo.

En cuanto a las tarifas manejadas por el Club para los socios “fundadores” nos encontramos con:

Membresía MES	MATRICULA	PRECIO
2 x semana	\$0	\$20.000
3 x semana	\$0	\$25.000
6 x semana	\$0	\$30.000

Tabla N° 10: Cuadro de tarifas box Volor Crossfit, Valparaíso

Fuente: Elaboración propia.

Smoothie & Fit Club

El Smoothie & Fit Club, es un grupo de asesores de bienestar de Herbalife Nutrición, que han creado un nuevo concepto de entrenamiento integral abierto a la comunidad (socios y no socios) con el objetivo de ayudar a las personas a que tengan un estilo de vida más activo y saludable. Realizando clases de entrenamiento físico funcional, aptas para cualquier persona, la cual participa según sus capacidades, junto con talleres prácticos y teóricos de alimentación saludable. Además, buscan formar asesores de bienestar que busquen formar parte del equipo de Herbalife. Este club se encuentra ubicado en Calle de servicio Ruta 68, número 850, Placilla y viene a ser una propuesta innovadora de parte de Herbalife, para combinar la venta de sus productos junto con la ingesta de una amplia variedad de “Smoothies” para complementar los ejercicios.

Los horarios de atención al igual que en Volor Crossfit, son de lunes a viernes de 8am a 11 am y de 6 pm a 9 pm, junto al sábado con clases de 9 am a 12 pm. Llevándolo al ámbito de competencia, este centro viene siendo una gran amenaza, debido a la propuesta

de valor que ofrece, orientada a la combinación del entrenamiento funcional con el bienestar alimenticio. En cuanto a las tarifas que maneja el club nos encontramos con:

Membresía MES	MATRICULA	PRECIO
1 mes	\$14.000	\$35.000
3 meses	\$14.000	\$90.000
6 meses	\$14.000	\$110.000

Tabla N° 11: Cuadro de tarifas Smoothie & Fit Club, Placilla.

Fuente: Elaboración propia.

B. Análisis y proyección de la demanda

b.1 La demanda

La falta de espacios para practicar deporte y en especial el entrenamiento funcional acompañado de los beneficios de la nutrición y el coaching, en distintos horarios, días de la semana, ambiente que presente una infraestructura de gran nivel y seguridad, por parte de la comunidad de Placilla-Curauma, han expuesto la necesidad de contar con un recinto de estas características en la última. Esto se debe a que la proyección de la población de Placilla-Curauma será mayor, cuenta con una mayor cantidad de terrenos disponibles, vías de acceso y locomoción, entre otras cualidades.

El interés generado por un proyecto de esta magnitud, según el estudio realizado, arroja un 77,9%. Esto nos permite deducir que existe un alto grado de insatisfacción por parte de la demanda en relación a la infraestructura presente en la ciudad.

b.2 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda en el sector de Placilla-Curauma, se elaborará mediante los datos entregados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Municipalidad de dicha comuna, en donde podemos observar el número estimado de habitantes entre 20 y 44 años de edad, junto a su proyección para los próximos años.

A continuación, se presenta el detalle de la proyección estimada para el sector de Placilla-Curauma hasta el año 2023, por parte del Instituto Nacional de Estadísticas (INE):

EDAD	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
20-24	3.451	3.727	4.025	4.347	4.695	5.071	5.476
25-29	3.413	3.686	3.981	4.299	4.643	5.015	5.416
30-34	3.084	3.331	3.597	3.885	4.196	4.532	4.894
35-39	2.532	2.735	2.954	3.190	3.445	3.721	4.019
40-44	2338	2525	2.727	2.945	3.181	3.435	3.710
TOTAL	14.818	16.004	17.284	18.667	20.160	21.773	23.515

Tabla N° 12: Distribución cantidad de personas entre 20 y 44 años en Placilla-Curauma.

Fuente: INE, 2017.

El total de habitantes entre 20 y 44 años, según el Censo 2017 con proyección al año 2018, es de 16.004. De esta cantidad total de individuos, se considera que el 80,7% participa o ha participado en algún centro deportivo el último año. lo cual nos da un total de 12.916 personas que se consideran activos en la realización de este deporte. De este total, el 44.2%, 5.709 personas, estaría interesado en asistir a clases de entrenamiento funcional, un 35% 4.521 personas interesadas en clases dirigidas y un 29,7% 3.836 personas participarían

de clases con peso libre, lo que a simples cuentas las actividades funcionales que enfocaría el centro junto con las instalaciones de este nuevo proyecto según la investigación de mercado realizada, sería de gran interés por un gran porcentaje de la población. Otro dato importante otorgado por la investigación es que el 50%, asistiría a las instalaciones, entre 3 y 4 días y un 24,5% entre 1 y 2 días.

Considerando que en la investigación realizada el 80.5% de la población de Placilla-Curauma, entre 20 y 44 años, realiza actividad física y que de este total solo el 63,8 % asistiría a nuestras instalaciones, la nueva demanda proyectada para los próximos 5 años, sería la siguiente:

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
80,7%	12.883	13.914	15.027	16.229	17.527	18.930
63,8%	10.211	11.028	11.910	12.863	13.892	15.003

Tabla N° 13: Demanda estimada según datos obtenidos del estudio de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Esta estimación anterior, se realizó sin considerar el factor de repetición que existiría según la investigación de mercado, la cual considera que el 98,1% de la muestra, asistiría más de una vez por semana a las instalaciones del proyecto.

b.3 Oferta

El tipo de oferta que se puede observar en este mercado es de tipo competitivo y está sujeto a que cada ofertante de los centros deportivos, utilizan sus propias tarifas de cobros, jornadas y condiciones del servicio.

Para este tipo de negocio, se consideró que el resto de los centros deportivos son la principal competencia, debido a que se asemejan mayormente al servicio que se pretende entregar.

Para el estudio de la oferta, es importante tener en cuenta la disponibilidad de estos establecimientos, los cuales no operan durante los 365 días del año. Sin embargo, el box de Crossfit, podría utilizarse como Open box, el día que se quiera, previa consideración del dueño, en el caso que fuese necesario.

Para entender mejor el funcionamiento de estas instalaciones se procedió a consolidar la oferta de las principales competencias del proyecto.

De acuerdo a la investigación de la competencia, mediante las observaciones y entrevistas con los administradores de los establecimientos, se obtuvieron diversos datos. Se determinó que cada 4 personas que se inscriben al centro, en el caso del Gimnasio Energy, no más de 3 de estos, acude semanalmente a entrenar. Siendo esto distinto en el caso de los centros de entrenamiento funcional, como Volor crossfit y Smoothie & Club Fit, donde la demanda a pesar no ser exagerada, genera gran compromiso con los clientes.

Capacidad	Horas diarias de operación	Promedio horas entrenamiento	Días de atención (año)	Hrs. Utilizadas entrenando(año)
Máxima	12	4	300	1.200
Promedio	4	1-2	240	360

Tabla N° 14: Proyección horas totales al año.

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer la oferta de abarcada por la competencia, fue necesario acudir a estas, para obtener información realista del a cantidad de asociados que presentan al día de hoy. Luego de recabar la información y dejando de lado la estacionalidad, los socios de cada club al mes de octubre 2018 corresponde a:

Centro Deportivo	Socios actuales	Capacidad Máxima
Energy Curauma	2.074	2.000
Volor Crossfit Curauma	42	320
Smoothie & Fit Club	76	250
TOTAL	2.192	2.570

Tabla N° 15: Oferta existente por competencia al año 2018.

Fuente: Elaboración propia.

C. Demanda insatisfecha

Una vez conocida la demanda actual y proyectada, para los cinco años siguientes, además de la oferta existente en el sector de Placilla-Curauma por parte de la principal competencia, la demanda insatisfecha (sin considerar el factor de repetición de los clientes) por parte de los ofertantes del sector.

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda	10.211	11.028	11.910	12.863	13.892	15.003
Oferta	2.570	2.570	2.570	2.570	2.570	2.570
Demanda Insatisfecha	7.641	8.458	9.340	10.293	11.322	12.433

Tabla N° 16: Demanda insatisfecha, centros deportivos en el sector de Placilla-Curauma.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, existe un alto grado de clientes insatisfechos, esto debido a causas como: establecimientos deteriorados, escasa disponibilidad de horarios para la práctica del deporte, altos costos en el arriendo de las instalaciones y otras causas identificadas por parte de los usuarios.

Para el desarrollo del análisis financiero del proyecto, que se realizará más adelante, se considerará la demanda potencial obtenida de la investigación de mercado, ya que la estimación de la demanda insatisfecha, se realizó con la finalidad de dar a conocer que existe un mercado real e insatisfecho en el sector de Placilla-Curauma para la ejecución del presente proyecto.

D. Marketing Mix (4P's)

d.1 Servicio

El servicio que ofrecerá el proyecto será un centro deportivo de entrenamiento funcional, combinado con nutrición y coaching personal, durante un horario establecido, con acceso a toda la comunidad de Placilla-Curauma, prestando un servicio de calidad y seguridad para todos los clientes. Para esto se contará con estacionamientos, recepción, camarines de alto nivel y el box o centro de entrenamiento completamente equipado.

El proyecto consta 500 mts cuadrados, considerando un sector de estacionamiento de 200 mts cuadrados y una edificación de 300 mts cuadrados, que será distribuida entre sectores de pesos libres, clases funcionales y dirigidas, esto pensando en la gran cantidad de

personas que buscan este tipo de alternativas con tal de practicar deporte de forma constante y/o esporádicamente.

El servicio principal del proyecto, serán las clases funcionales durante los horarios de la mañana y la tarde, considerando distintas clases, como Crossfit, Body Pump, TRX y HIIT, las cuales, según resultados de tendencias del estudio de mercado, son de mayor interés para el público objetivo y a la vez se espera darán una mayor utilidad por hora arrendada al negocio.

La nutrición deportiva jugará un rol sumamente importante, al incorporarse dentro de la oferta del mismo plan/membresía, ofreciendo control nutricional, recomendaciones, creación de planes y seguimiento continuo de todos los clientes. Junto con esto, el trabajo en conjunto con los entrenadores y su función de motivadores a través de técnicas de coaching, guiarán el trabajo de cada uno de los deportistas, en pos de lograr sus objetivos.

El servicio intentará tener una rápida respuesta y un trato grato hacia los clientes, atendiendo sus sugerencias o quejas de la mejor manera de forma presencial como online, con la ayuda de las distintas redes sociales. También es importante considerar la implementación de un sector dedicado para él o la nutricionista a cargo del tema, con tal de que sea de fácil acceso para cualquier cliente.

Para generar fuentes de ingresos alternativos al servicio de entrenamiento, se plantean otras fuentes de ingreso, de las cuales se destacan:

Publicidad: Este servicio tiene como objetivo establecer espacios publicitarios alrededor del centro deportivo, esta estrategia se tomó como una alternativa con la finalidad

de dar un ambiente más llamativo a las instalaciones, emulando las publicidades puestas en las competencias deportivas de distintos. Por otra parte, se trata de dar a las empresas un espacio limitado para su publicidad. El atractivo para vender este servicio será la cantidad de personas que asistan a este complejo. Este costo será mensual y tendrá un valor dependiendo del tamaño de la publicidad como se indica en la siguiente tabla:

Dimensión espacio (m)	Cantidad disponible	Valor mensual
12,5 x 1	12	60.000
15 x 1	6	70.000

Tabla N° 16: Valor Espacio Publicitario.

Fuente: Elaboración propia

Los valores cobrados por espacio publicitario, son considerados pensando en el nivel de ingreso promedio de las empresas en el sector de Placilla-Curauma, que en su mayoría son pequeñas y medianas empresas, las cuales recurren en grandes gastos por publicidad.

Arriendo a clases deportivas: En el sector de Placilla-Curauma existe una gran cantidad de escuelas y colegios, que por su construcción o tamaño no cuentan con un espacio adecuado para impartir clases de educación física. El fin de este servicio es proporcionar a esas escuelas y colegios el espacio necesario para impartir estas clases. Este servicio se implementará principalmente de lunes a viernes, en los horarios denominados “Bajos”, durante el transcurso de la media tarde, con la finalidad de mantener ingresos constantes en dichos periodos.

Además, las instalaciones se tienen consideradas para el uso de cualquier tipo de actividad física impartida, ya sea por clubes de aeróbica, baile entretenido, fitness, entre otras actividades que necesiten y no cuenten con un espacio físico para la realización deportiva.

Se consideran los colegios presentes en el sector, ya que el factor cercanía, es fundamental para que los colegios puedan llegar con sus alumnos a utilizar el servicio. Se evaluaron si los colegios cuentan o no con un “gimnasio”, es decir, un espacio adecuado para la práctica de las clases de educación física, ramas deportivas, clases de baile y otras actividades. En el caso de no cuente con un espacio considerado como apto para el esparcimiento de los escolares, se podría ofrecer el arriendo del recinto para que los colegios puedan hacer uso de este y desarrollar de mejor forma su desempeño.

Institución	Gimnasio	Valor Mensual
Colegio Alborada de Curauma	SI	-
Colegio Pumahue Curauma	SI	-
Colegio Republica de México	NO	150.000
Colegio Umbral de Curauma	SI	-
Colegio Nueva Era Siglo XXI	SI	-
Colegio Santa Clara	NO	150.000
Colegio Miguel de Unamuno	SI	-
Centro de estudios CreaFuturo	NO	150.000
Liceo José Miguel Carrera	SI	-
Colegio Tte. Julio Allende Ovalle	NO	150.000

Tabla N° 17: Valor Arriendo de las instalaciones para uso educacional.

Fuente: Elaboración propia.

Realización de Eventos: Los eventos dentro del centro se desarrollarán una vez al mes, variando cada mes según actividad, donde nos encontraremos con jornadas de zumbatón, jornadas nutricionales y jornadas para adultos mayores. El horario de estos, será estipulado en su momento, al igual que la cantidad de promoción invertida en el, considerando estas actividades como un ingreso, pero a la vez un canal directo de reconocimiento de marca y afiliación de nuevos socios. El encargado de organizar y gestionar dichos eventos es el administrador, quien potenciará las inscripciones de los participantes, a través de estrategias de marketing, con la ayuda de los recepcionistas que informarán de las campañas de eventos a los asistentes del centro.

En la siguiente tabla se encuentran las actividades a realizarse mes a mes:

Concepto	Modalidad	Participantes	Inscripción
Jornadas de Zumbatón 1	Baile	120	4.000
Jornadas de nutrición 1	Nutrición	40	10.000
Jornadas Adultos Mayores 1	Mixta	50	4.000

Tabla N° 18: Valor ingreso a eventos mes a mes.

Fuente: Elaboración propia.

Foodtruck: Para satisfacer las necesidades alimenticias de los asistentes, se buscará de un foodtruck para que establecer un lazo estratégico, con el fin de entregar un servicio más completo. Se buscará que tenga las diversas patentes para la venta de comida saludable, snacks, bebestibles y suplementos. El ingreso que se generará será mediante un

arriendo del espacio en el recinto con un monto aproximado de \$350.000 mensuales, monto consultado en las instalaciones que cuentan con este servicio asociado.

d.2 Precio

Gracias al estudio de mercado realizado anteriormente, se puede contar con información importante para la creación del sistema de precios que regirá para el proyecto. Con el objetivo de encontrar un flujo de ingresos constantes y aprovechar la capacidad del proyecto, se estableció una tabla de costos, la cual varía según el tipo de membresía adquirida por el cliente.

En cuanto definición de horarios, es importante establecer un flujo constante de ingresos en los distintos horarios del día, de modo que a cada hora se asegure un mínimo de asistencia a las instalaciones. Por lo mismo, es que no será necesario segmentar horarios para establecer diferencia de precios, ya que los clientes podrán hacer uso de las instalaciones en los horarios que ellos prefieran, la cantidad de horas que ellos quieran, mientras se encuentren dentro de los horarios preestablecidos para su funcionamiento.

Al momento de definir el horario de funcionamiento, nos encontramos con 2 bloques funcionales, los que se dividirá en clases funcionales de 1 hora de duración, junto con la posibilidad de realizar entrenamiento libre a su propio ritmo. Los horarios se distribuirán en el bloque de la mañana, con clases desde las 8am a 12am y en la tarde desde las 18pm hasta las 21pm. La razón de estos horarios, son fundamentados a través de las características del sector, donde la afluencia de público es mayor en los horarios matutinos y luego de los horarios de oficina, antes de llegar a su casa a descansar por la noche, por lo tanto, los horarios que serán distribuidos de la siguiente forma:

HORARIOS			
Lunes a viernes		Sábado	
8:00-9:00	Clase 1	9:00-10:00	Clase 1
9:00-10:00	Clase 2	10:00-11:00	Clase 2
10:00-11:00	Clase 3	11:00-12:00	Clase 3
11:00-12:00	Clase 4	12:00-13:00	Clase 4
12:00-13:00	Libre		
13:00-14:00	Libre		
14:00-15:00	Libre		
15:00-16:00	Libre		
16:00-17:00	Libre		
17:00-18:00	Libre		
18:00-19:00	Clase 5		
19:00-20:00	Clase 6		
20:00-21:00	Clase 7		

Tabla N°19: Distribución horarios de clases en centro deportivo.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido los horarios, se realizó la construcción de la tabla de precios en pesos chilenos, a la cual se someterá el servicio, estos precios vienen dados por persona de forma mensual.

MEMBRESÍA	MATRICULA	PRECIO
2 veces x semana	\$0	\$30.000
3 veces x semana	\$0	\$35.000
Full Class	\$0	\$40.000

Tabla N° 20: Tarifas membresía en pesos del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que estos precios fueron establecidos según los datos obtenidos por el estudio de mercado, el cual considera que el intervalo de dinero dispuesto a pagar por persona varía entre \$20.001 y \$35.000 pesos (correspondiente a un 44,8% de los encuestados en el estudio de mercado), apuntando a lograr obtener mayor cantidad de membresías Full Class, existiendo menor brecha, respecto a las 2 ó 3 veces por semana, con la finalidad de generar mayores ingresos.

d.3 Plaza

Luego de definir la selección de la ubicación estratégica donde se encontrará el proyecto, se ofrecerá el servicio de forma directa, facilitando la disponibilidad y capacidad de inscripción, por medio de una campaña intensiva de publicidad. Esta contempla una estrategia de penetración de mercado incluyendo llamadas telefónicas, correos electrónicos y una agresiva campaña digital a través de Facebook.

d.4 Promoción:

Con el objetivo de difundir y masificar el servicio en un breve período de tiempo, se emplearán alianzas estratégicas junto a colegios, clubes deportivos, empresas, entre otras instituciones, las cuales se darán a conocer a continuación:

- Rebajas para instituciones que arrienden nuestros servicios en horarios bajos o de poca concurrencia.
- Rebajas a instituciones educativas que arrienden nuestros servicios para la práctica de sus selecciones.

- Organización de eventos durante periodos estratégicos del año, con la finalidad de generar más asistencia y dar a conocer las instalaciones.
- Arriendo de las instalaciones para la realización de campeonatos comunales durante las épocas de invierno y otoño, épocas donde el clima es lluvioso he imposibilita la práctica deportiva y diversas disciplinas al aire libre.

9.2 Estudio Técnico

En este estudio, se abordan diversos temas que definen aspectos técnicos y operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles, para la producción del servicio deseado. El horizonte de tiempo se define como el lapso de tiempo, para el cual se estima que el proyecto debe cumplir con sus objetivos. Se determinó que el período adecuado para la evaluación sería de 5 años, considerando que varios implementos, como por ejemplo barras, cubre pisos, colchonetas, etc. tienen una vida útil cercana a 5 y 6 años según su utilización. Además, es el principal activo en costo de inversión y crítico para el funcionamiento del servicio. Tomando en cuenta que la capacidad del proyecto se quiere maximizar, el desgaste de los implementos será mayor al común de los centros deportivos y por eso se define que a 5 años, sería un periodo de tiempo prudente para el continuo funcionamiento del centro, manteniendo la calidad deseada por los usuarios.

9.2.1 Capacidad del proyecto

Para definir la capacidad ideal para el presente proyecto, se tomará en cuenta el horario de funcionamiento que tendrá el servicio, el cual se elaboró anteriormente, gracias a la información obtenida del estudio de mercado. El horario del recinto será de lunes a viernes con un horario desde las 08:00 hasta las 21:00 horas y el día sábado con horario de las 09:00 a las 13:00 horas.

Ya definido el horario de funcionamiento de las instalaciones, se puede plantear una serie de situaciones en relación a la operación. Se identificarán tres situaciones, las cuales se definirán por medio de la siguiente tabla:

Capacidad	Máxima 100%	Media 75%	Baja 50%
Horas de funcionamiento	13	9	6
Cant. de días de atención (año)	300	275	250
Total de Hrs. (año)	3.900	2.475	1.500

Tabla N° 21: Análisis de los tipos de capacidades del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la cantidad de horas de funcionamiento del establecimiento, se determinó, para este análisis, que se encontrará abierto por 13 horas diarias, considerando las clases a realizarse dentro del día, además de las alternativas anexas al entrenamiento propio, como son los arriendos a clubes deportivos, colegios y/o instituciones.

9.2.2 Tamaño del Proyecto

El tamaño del centro deportivo, está condicionada a dos factores principalmente, estos factores son: Tamaño de la edificación a arrendar y la cantidad de clientes insatisfechos por los ofertantes ya existentes.

La porción de demanda de personas para los siguientes cinco años se puede apreciar en la siguiente tabla:

Año	Demanda insatisfecha (Personas)
2018	7.641
Proyección 2019	8.458
Proyección 2020	9.340
Proyección 2021	10.293
Proyección 2022	11.322
Proyección 2023	12.433

Tabla N° 22: Determinación de la cantidad de demanda insatisfecha en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

La capacidad con la que operará el proyecto no será la máxima desde un comienzo, ya que en la medida en que se pueda ingresar en el mercado objetivo y por otra parte se mejore la eficiencia del proyecto, dicha capacidad irá aumentando hasta llegar a la capacidad definida como máxima, estimando la fidelización del público, con tal de año tras año aumentar los ingresos. Por lo tanto, se estima poder abarcar al menos el 10% de la demanda insatisfecha actual, con su reajuste correspondiente año a año, considerando,

además, la llegada de nueva competencia en el futuro y adaptándose a la capacidad máxima del centro de unas 800 personas en total, llegando a abarcar 60 personas activas entrenando, dentro de una misma hora de funcionamiento. A pesar de esto, cabe destacar que en caso de que el proyecto obtenga mejores resultados de los esperados y el espacio no sea suficiente para abarcar la oferta existente, es posible negociar el arriendo de una segunda bodega al costado o detrás de esta, para expandir el proyecto, llevándolo a ser una alternativa altamente viable y realista ante esta situación.

9.2.3 Localización del proyecto

Con la finalidad de optar por la mejor ubicación para la realización del proyecto, se han considerado una serie de factores importantes a la hora de elegir el arriendo indicado para montar el centro deportivo. Estos factores a considerar son: ubicación (se considera importante adquirir un arriendo dentro de la zona urbana), conectividad, seguridad y valor de los locales disponibles.

A. Macrolocalización

El proyecto será emplazado en la Región de Valparaíso, provincia de Marga Marga, específicamente en la comuna de Valparaíso, sector de Placilla de Peñuelas.

- Placilla de Peñuelas.

Placilla de Peñuelas o simplemente Placilla, es una localidad chilena, ubicada en la comuna de Valparaíso, en la Región de Valparaíso, Chile. Se encuentra a 100 km

de Santiago y 11 km del plan de la ciudad puerto, en las cercanías del Lago Peñuelas y de la reserva nacional homónima.

La población de Placilla se estima en aproximadamente 40 000 personas, donde se estima actualmente que el nivel de crecimiento del sector, hará que en los próximos años la población alcance las 100 000 personas, fundamentalmente provenientes de los sectores céntrico-costeros del Gran Valparaíso, así como también de algunas comunas de la Región de Santiago.

Placilla, surge hace mucho tiempo como estación de paso y aprovisionamiento en torno a la vía entre Valparaíso y Santiago, lo que la ha venido perfilando desde la década de los noventa como un centro de apoyo a las faenas portuarias e industriales.

Posee características geográficas, físicas y humanas que la definen en su particularidad y que son elementos dinámicos que evolucionan y exigen una administración propia, acorde con todas estas especificidades de nuestro territorio.

Desde el punto de vista de lo natural, presenta características climáticas y geomorfológicas diferentes a Valparaíso, tales como mayor pluviosidad y humedad, mayor oscilación térmica dada su lejanía del mar, presencia de un paisaje boscoso, un estero y una red de reservas hídricas, que conforman ecosistemas que brindan una fisonomía propia, con un enorme potencial turístico y deportivo.

A su vez, presenta una complejidad en el uso del espacio, asociado tanto al rápido crecimiento poblacional motivado por las especiales condiciones de calidad de vida que presenta el territorio y la identidad de sus habitantes, como a las actividades económicas que determinan la población residente y la población flotante.

A su estratégica ubicación y bondad de su clima, se agregan su potencial turístico, la eficiente infraestructura en salud y educación, sus actividades industrial y agroindustrial, su creciente comercio y en gran totalidad de los servicios necesarios, los cuales junto al afecto de su gente y de sus autoridades garantizan de manera cierta un plácido y efectivo bienestar.



Figura N° 18: Plano Urbano sector Placilla-Curauma.

Fuente: Google Maps, 2018.

B. Microlocación

Para la instalación del proyecto, es necesario un terreno con un mínimo de 500 m², que se encuentre disponible dentro del sector de placilla-Curauma. La decisión final de

donde asentar el presente proyecto, se tomó evaluando tres factores considerados importantes, estos son los siguientes:

Conectividad: Dentro de los factores considerados importantes se encuentra la conectividad que existiría desde los diferentes puntos del sector de Placilla-Curauma hasta el lugar escogido para poner en marcha el proyecto. La conectividad debe ser fluida, esto quiere decir tener accesos a calles en buen estado, medios de acercamiento al lugar periódicamente, ya sean colectivos, microbuses, taxis, metro y además de existir la posibilidad de llegar caminando al recinto.

Tiempo: Una de las características que se planteó a la hora de escoger el lugar fue que no debiese sobrepasar un tiempo de más de 15 minutos en el trayecto a las instalaciones del proyecto, esto quiere decir que se pondrá a prueba el factor de conectividad. Placilla de Peñuelas es considerado un sector relativamente pequeño y su tiempo de recorrido de norte a sur no sobrepasa los 10 minutos utilizando la avenida principal Cardenal Samoré y calles aledañas.

Valor del Arriendo: Si bien este factor es importante a la hora de adjudicar alguna instalación para el proyecto, se considera que los inversionistas del proyecto poseen los recursos disponibles para compra de este activo con las características señaladas.

Mediante la cotización de terrenos en dicho sector, se pudo seleccionar tres ubicaciones que cumplieran con los requisitos principales anteriormente señalados, la siguiente tabla mostrará con más detalle cada una de las ubicaciones.

Ubicación	Medidas	Conectividad	Tiempo desplazamiento	Valor Arriendo (\$)
Avenida Central, Placilla	300 m2	Buena	Medio	\$1.100.000
Avenida2 El Sauce, Placilla	200 m2	Media	Medio	\$1.400.000
Ruta 68 Pasarela Placilla	200 m2	Buena	Medio	\$1.370.000

Tabla N° 23: Comparación de factores importantes para la selección del lugar.

Fuente: Elaboración propia.

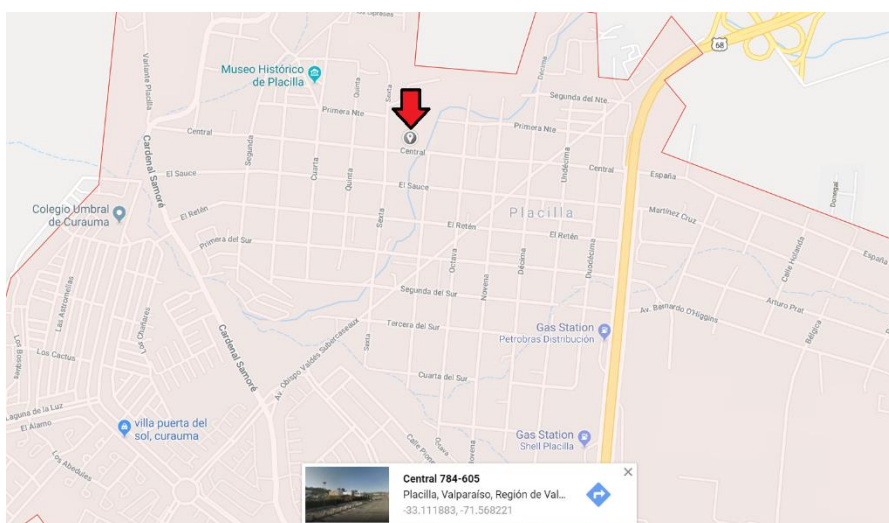
9.2.1 Detalles de las ubicaciones seleccionadas

La selección del terreno apropiado que pueda acomodarse a todas las necesidades de la cancha, se representa en 3 ubicaciones analizadas en el sector norte de Placilla-Curauma, que se presentan a continuación:

A. Zona 1: Avenida Central, Placilla de Peñuelas.

Este galpón se encuentra ubicado en la zona norte de Placilla-Curauma, en una zona urbana con una conectividad clasificada como “buena”, debido a que existen diversos medios para llegar a dicha zona, tales como micros y colectivos. También se puede llegar a la zona llegando en vehículo particular, taxi o Uber ya que las calles se encuentran en buenas condiciones. De esta forma los potenciales clientes del servicio no necesariamente deben desembolsar grandes sumas de dinero para llegar al terreno. El tiempo de traslado hacia el lugar bordea los 12 minutos desde la zona centro de la ciudad, tomando como referencia el sector comercial, donde se encuentra el Arauco Premium Outlet, considerando que el sector se ubica una de las principales arterias como es la avenida Cardenal Samoré.

Esta opción se descarta a pesar de ser la opción más económica, principalmente por lo deteriorado de las instalaciones, además de estar geográficamente ubicado a metros de la segunda opción.



Fuente: Elaboración propia.

En esta alternativa, nos encontramos con un galpón sólido ideal para Negocios, Empresa, Bodegas, Transporte, etc. Ubicado en calle El Sauce, frente al CESFAM de Placilla. Cuenta con 2 entradas, una por calle El Sauce y otra por calle Octava, sumado a

Fuente: Elaboración propia.

Bodega ubicada a 100 metros del paradero principal de Placilla, por la caletera de la Ruta 68, es actualmente la mejor opción, considerando todas las características que posee. Esta cuenta, con doble altura, estacionamientos para locatarios y clientes. Control de acceso, seguridad con guardias 24/7, vigilancia por cámaras, alarma y cerco eléctrico. Energía

monofásica (se puede solicitar trifásica), baño discapacitados y opción para ampliar número de baños. Termo eléctrico para agua caliente, red húmeda, luz de emergencia y una altura interior de 7 metros. Su costo de arrendamiento alcanza \$1.370.000, con una dimensión de 200 m2 construidos y utilizables, además de 800 m2 de estacionamientos con una muy “buena” conectividad, al poseer locomoción las 24hrs. del día y un tiempo “medio” de traslado, debido a que se encuentra ubicado a unos 10 minutos del centro comercial del sector Placilla-Curauma. Finalmente cabe destacar, la existencia de más de una bodega para el arrendamiento en las mismas instalaciones y a precios similares, lo que nos hace considerarla la opción idónea para la realización del proyecto.

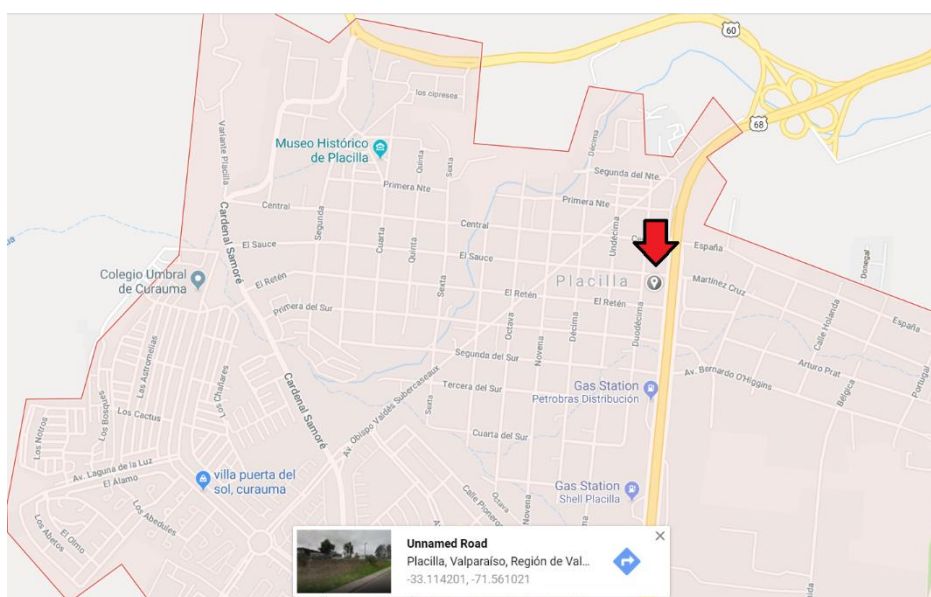


Figura N° 21: Ubicación de la bodega C, ubicado en la zona 3.

Fuente: Elaboración propia.

Para la realización del centro deportivo, se optó por seleccionar el arriendo ubicado en la zona 3, específicamente en la bodega de la Caletera, camino a Santiago, en la Ruta 68.

Las instalaciones cumplen con los requisitos expuestos para su selección tales como: conectividad por medio de locomoción colectiva durante las 24 horas, con un tiempo de viaje a las instalaciones, que no supera 12 minutos desde los extremos de la ciudad. Además de encontrarse en la entrada de Placilla-Curauma, contar con amplios estacionamientos, una construcción prácticamente nueva, alta inversión en seguridad, un precio promedio respecto a las demás alternativas y finalmente gracias a la existencia de más módulos de bodega disponibles para su arriendo, dentro de las mismas instalaciones.

9.2.4 Ingeniería del Proyecto

El estudio de ingeniería está orientado a buscar una función en que el servicio optimice la utilización de los recursos disponibles. Lo más importante es definir las actividades para la operación del servicio. Una vez seleccionadas las actividades se podrán deducir las necesidades de insumos y los requerimientos necesarios para el personal, además se establecerá la disposición de las instalaciones y las necesidades de espacios físicos.

A. Flujo de actividades

El diagrama de flujo fue elaborado con la finalidad de representar gráficamente el proceso de servicio del proyecto. Este proceso se inicia con el ingreso del cliente a las instalaciones, utiliza el servicio y se retira del establecimiento. Considerar que se pueden tomar diversos caminos posibles debido a la cantidad de servicios ofrecidos por las instalaciones, como el caso que sea la primera vez que se acerca al centro o que sólo va a

alguna evaluación nutricional, pero no a entrenar directamente. El detalle del flujo de actividades se ubica en el Anexo A.

B. Descripción de la construcción

Las especificaciones de la construcción del proyecto dentro del espacio arrendado de 200 m², no considera grandes inversiones, ya que en gran proporción el espacio será utilizado para el entrenamiento funcional. Por lo tanto, en cuanto a necesidad de construcción, nos encontramos con la fabricación de plataformas metálicas para dominadas en un sector del espacio, un rack de montaje de barras olímpicas y de entrenamiento tipo “Body Pump”, junto con la instalación de un suelo de caucho en todo el espacio para la realización deportiva y algunas plataformas de levantamiento de pesas con base de madera, para quienes gusten de entrenar con pesos libres. Por otro lado, nos encontramos con la construcción de una recepción, camarines para hombre y mujer, bodega, lockers y espejos de gran tamaño, destacando, además, que baño y ducha ya vienen dentro del arriendo, lo que incurriría en un ahorro de costos de inversión, en pos de ofrecer junto con el servicio integrado, unas instalaciones de gran calidad.

C. Descripción instalaciones proyecto.

Esta etapa comienza con la instalación del suelo de caucho, seguido de la construcción de las plataformas metálicas en altura. Este proceso estará a cargo de la empresa Espacio Deportivo y JRArquitectos, proveedores especializados de una amplia variedad de suelos y materiales de construcción, para diversos usos, quienes tienen el

respaldo de trabajar en importantes proyectos de grandes empresas, lo que genera confianza para el desarrollo de este proceso.

La venta de estos productos incluye la instalación y garantía por 2 años según lo cotizado. El tipo de césped escogido se detallará a continuación:

Concepto	Cantidad	Proveedor
Piso Caucho instalado	150m2	Espacio Deportivo
Plataformas metálicas en altura	7m	JRarquitectos
Bodega	9m2	JRarquitectos
Camarines Hombre y mujer	4,5m2	JRarquitectos
Espejo 3 mt x 2 mt	4 u	JRarquitectos
Estante multipropósito	6m2	JRarquitectos
Fletes	3 u	Espacio Deportivo/JRarquitectos
Gastos generales	-	Espacio Deportivo/ JRarquitectos

Tabla N° 23: Cantidad y proveedores de las instalaciones para el proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

9.2.5 Proveedores

Para la materialización del presente proyecto en el sector de Placilla-Curauma, es necesario realizar cotizaciones a diferentes empresas proveedoras de los materiales necesarios para la construcción y puesta en marcha del servicio.

La siguiente tabla contiene el listado de proveedores seleccionados para la adjudicación de los trabajos y compra de productos necesarios para llevar a cabo el proyecto, que cumplen con el rango de precio presupuestado y la calidad deseada:

Proveedor	Producto/Servicio	Ubicación	Contacto
JRarquitectos	Construcción Infraestructura Acero y madera, Espejos, Rack Barras, bodega camarines y oficina administrativa.	Santiago	rreyes@jrarquitectos.cl
Espacio Deportivo	Piso de Caucho 50x50 cms	Santiago	Victor@espaciodeportivo.cl
Andinit	Barras Olímpicas 15kg y 20kg, Balones medicinales 7kg y 9kg.	Quilpué	+56322914841
Vila Deportes	Elásticos, Steps, TRX's y Pizarra.	Villa Alemana	+56322953203
Hoplita Store	Mancuernas, pesos libres y barras tipo" Body Pump"	Santiago	+569 8731 8691
Paris	Lenovo, All in One C200 3GB, Epson Multifuncional XP-101, Televisor LED 32"	Valparaíso	contacto@paris.cl
ABCDin	Panasonic Combo teléfono TS500 + TS580, Equipo de música.	Valparaíso	contacto@abcdin.cl
Easy	Aire acondicionado, Escritorio, estantes, Silla oficina, Lockers.	Valparaíso	contacto@easy.cl
Omron	Instrumentos Nutricionista (Balanza, Tallimetro, cintra métrica, caliper)	Santiago	+56322914212
Librería Crisis	Artículos Oficina	Valparaíso	Omron.info@besthouse.cl

Tabla N° 24: Principales proveedores del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

9.2.6 Layout

El Layout del proyecto muestra la distribución de las diferentes instalaciones que componen el proyecto. Los colores representan las distintas estructuras mencionadas anteriormente las cuales son:

- Circular Rojo: El proyecto tendrá espacio para 30 estacionamientos con medidas 3x3m. para los usuarios del servicio.
- Gris: El área principal de entrenamiento y clases dirigidas, con medidas de 10x10m.
- Verde: Equivale a la bodega donde se guardarán insumos, implementos, materiales y otros artículos, con medidas de 3x2m.
- Naranja: La recepción tendrá dimensiones de 2x2m. donde se encontrarán los recepcionistas para informar a los clientes y hacer el cobro del servicio.
- Blanco: Se ubicará una oficina multipropósito, enfocada principalmente a la labor del nutricionista, pero a su vez disponible para trabajo administrativo.
- Amarillo: Se tendrán a disposición 1 baño con ducha compartido, para hombres y mujeres.
- Café: Corresponde al sector de descanso, que tiene medidas de 2x3m. y puede ser utilizada por cualquier persona que se encuentre en el lugar, con el fin de que la espera por clases sea más cómoda.
- Celeste: Sector donde se ubicarán todos los implementos, desde pesos libres, hasta balones medicinales.
- Rojo: Es donde se instalarán las plataformas en altura, para realizar trabajos en dominadas, TRX y sus variables.

- Azul: Instalación del rack de barras olímpicas de hombres y mujeres.
- Rosado: Estante utilizado para almacenaje de documentos y accesorios de oficina.

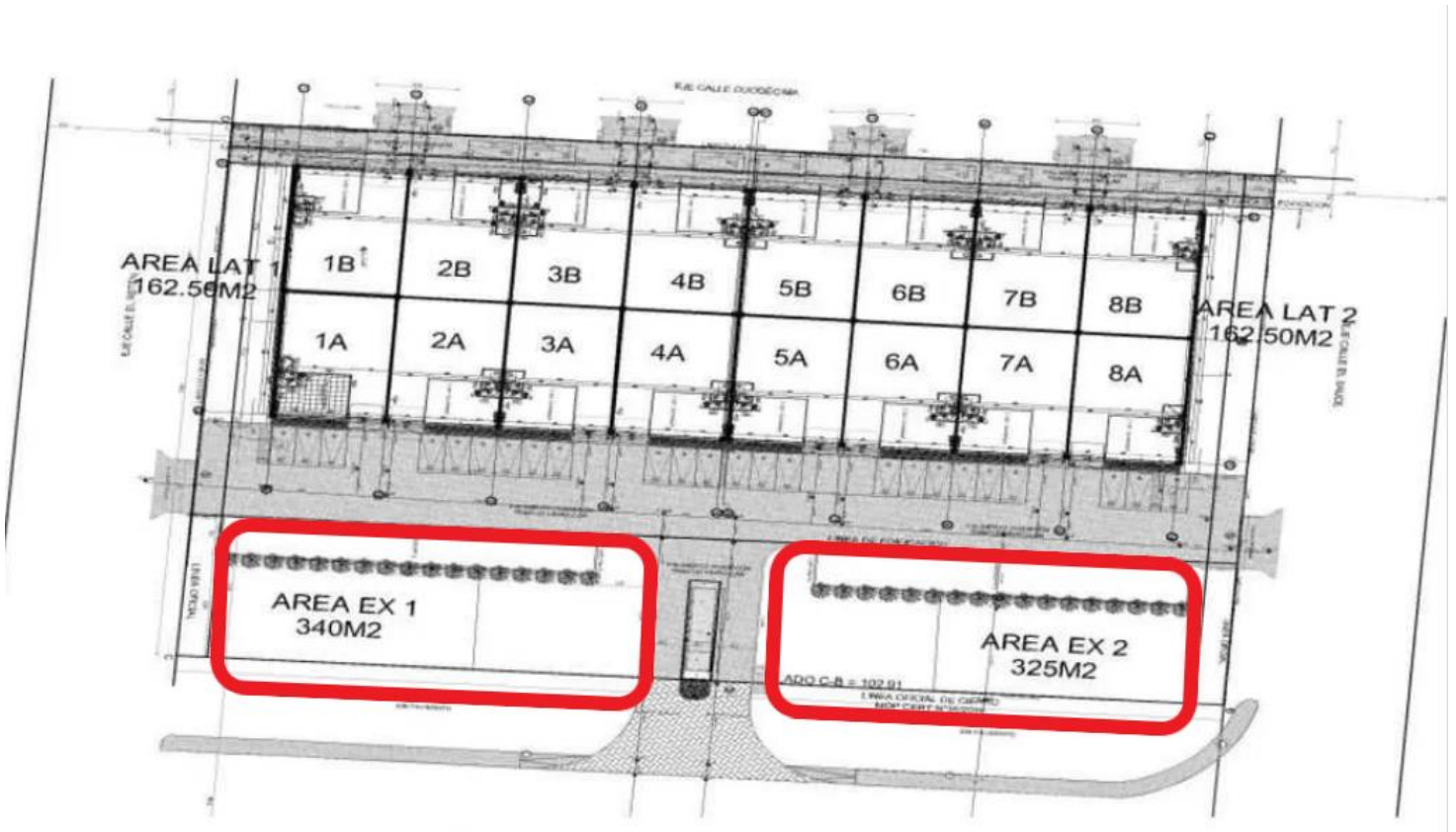


Figura N° 22: Layout complejo de locales para arriendo.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante recalcar que la bodega a arrendar, cuenta con permiso para la realización de actividades comerciales, siendo la de interés la Bodega 3A, con entrada y salida frontal al estacionamiento principal compartido, en las áreas EX1 de 340m2 y EX2 de 325m2, existiendo a su vez, espacios exteriores de las instalaciones, para la acomodación de más automóviles en caso de que los estacionamientos estén copados,

además de encontrarse a 100mts el paradero principal de Placilla, lo que permitiría llegar de una manera eficiente al complejo, a través de locomoción colectiva.



Figura N° 23: Layout interior centro deportivo.

Fuente: Elaboración propia.

9.3 Estudio organizacional, administrativo y aspectos legales

El estudio organizacional tuvo como objetivo determinar el tipo de estructura adecuada para la organización dependiendo de sus características y considerando sus actividades.

9.3.1 Estructura organizacional

De acuerdo al tamaño y características del proyecto, se creyó conveniente adoptar una estructura departamental de tipo funcional, ya que esta constituye una forma flexible de organización, lo que favorece la identificación y asignación de responsabilidades respecto a las funciones de la organización. Esta estructura es conocida como tipo clásica, ya que representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, con todas sus unidades desplazadas de arriba hacia abajo.

En lo expuesto anteriormente, se consideró establecer una relación de tipo formal y simple, de tal manera que permita efectuar rápidamente las funciones y actividades encomendadas y así establecer la autoridad y jerarquía para el proyecto.

El organigrama que se utilizará para este proyecto, será de tipo clásico, representa casi una estructura plana, los departamentos se desplazan de arriba (Inversionistas) hacia abajo (Cargos operacionales). Se considera tercerizar el servicio entregado por el contador auditor y el asesor legal, este último considerado sólo en el período inicial del proyecto para materias de la constitución de la sociedad.

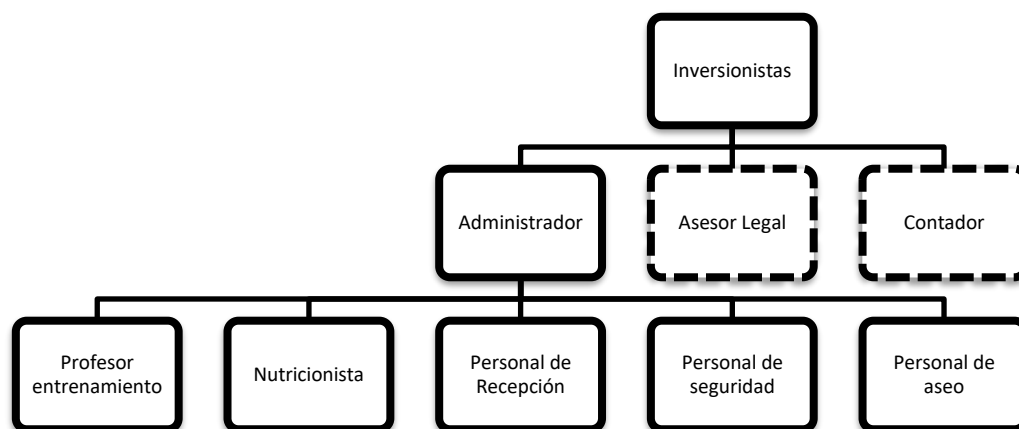


Figura N° 24: Organigrama del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2 Recursos Humanos

Para el presente proyecto se requiere de personal administrativo y operativo, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Cargo	Cantidad de personal
Administrador	1
Recepcionista	1
Nutricionista	1
Entrenador funcional	2
Personal de aseo	1

Tabla N° 25: Personal del proyecto

Fuente: Elaboración propia

El personal administrativo lo conforma el administrador, quien da cuentas a los inversionistas. El personal de operaciones del proyecto estará compuesto por dos profesores encargado del entrenamiento, el nutricionista, el recepcionista, guardia de seguridad y el personal de aseo. En conjunto a los cargos nombrados anteriormente, se necesita el trabajo de un contador externo, el cual se ubicaría en el organigrama bajo la Junta de Accionistas y sobre el Administrador. Debido a que su función es fundamental, también será considerado en el análisis de la descripción de cargos.

9.3.3 Descripción de los cargos

A. Administrador

Es la persona que posee el mayor cargo dentro de la organización, después de la junta de accionistas, y por lo tanto posee mayor responsabilidad, es el que se encarga de coordinar todas las áreas que están bajos su supervisión directa. Además, debe potenciar las ventas del servicio mediante herramientas de marketing en redes sociales, desarrollar una masificación del servicio a través de redes de contactos, aplicar estrategias de fidelización y medir el rendimiento mensual. No posee un horario definido, acatándose a lo estipulado por art. 22 del código del trabajo, el que a su vez, también cumple labores de recepcionista, en caso de presentarse arriendos en los horarios libres.

Cargo	Administrador
Perfil	Mayor de 30 años.

	Enseñanza superior completa. Estudios en administración. Experiencia en el rubro.
Relación Jerárquica	Reporta: Presidente de la junta de accionistas. Supervisa: Recepcionista, Seguridad y Aseo.
Requisitos	Capacidad organizativa. Proactividad. Capacidad de análisis y gestión.
Funciones	Garantizar la apertura y cierre del servicio. Garantizar el buen estado de las instalaciones. Supervisar el trabajo del personal. Gestionar el mantenimiento de las instalaciones. Gestionar las redes sociales.
Horario	Full time, flexible.

Tabla N° 26: Perfil del administrador del proyecto

Fuente: Elaboración propia

B. Entrenador funcional

Es la persona encargada de la realización de las clases funcionales en los horarios establecidos, siendo pieza clave dentro del proyecto al formar parte de los pilares de este, en su función como coach, siendo requisito excluyente el conocimiento de coaching, con tal de motivar e incentivar el ejercicio físico en los clientes, guiándolos en el proceso de persecución de sus objetivos, en conjunto con la labor del nutricionista. Debe contar con alta motivación y habilidades blandas, para llegar a la gente, además de contar con

conocimientos varios en especialidades de entrenamiento funcional, como el Crossfit, Body Pump, TRX y HIIT.

Cargo	Entrenado Funcional
Perfil	Mayor de 21 años. Enseñanza superior completa. Profesor Ed. Física Experiencia en coaching y en el rubro.
Relación Jerárquica	Reporta: Administrador.
Requisitos	Motivación. Proactividad. Conocimientos coaching Entrenamiento Funcional
Funciones	Realización clases en horarios establecidos. Motivar clientes Guiar objetivos clientes junto con nutricionista.
Horario	Lunes a viernes: 08:00 – 12:00 hrs y de 18:00 – 21:00 Sábado: 10:00 – 13:00 hrs

Tabla N° 27: Perfil del entrenador del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

C. Nutricionista

Junto con el entrenador/coach, es la persona encargada de dar forma a la propuesta de valor del centro deportivo, donde a través de sus conocimientos y experiencia, guiar a los miembros de este mismo a la búsqueda de una mejor calidad de vida, a través de la alimentación y buenas prácticas en el día a día. Su función principal, será la realización de evaluación nutricional a los distintos clientes, que opten por adquirir una membresía, con tal de guiar, orientar y cuantificar el progreso dentro del centro deportivo.

Cargo	Nutricionista
Perfil	Mayor de 21 años. Enseñanza superior completa. Nutricionista de profesión. Mínimo 1 año experiencia en el rubro.
Relación Jerárquica	Reporta: Administrador
Requisitos	Amplios conocimientos en el área. Capacidad organizativa. Proactividad.
Funciones	Orientar y educar. Llevar un seguimiento nutricional y dietético del paciente Prevención contraindicaciones
Horario	Lunes, miércoles y viernes: 09:00 – 12:00 hrs y de 18:00 – 21:00 hrs.

Tabla N° 28: Perfil del nutricionista del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

D. Contador

Es el encargado de llevar las cuentas de la organización, así como entregar los estados de resultados y sus proyecciones.

Cargo	Contador
Perfil	Mayor de 25 años. Título de Contador. Conocimiento a cargo similar.
Relación Jerárquica	Reporta: Junta de Accionistas y/o Administrador.
Requisitos	Uso de tecnología. Manejo de programas contables. Conocimiento de las leyes tributarias del país.
Funciones	Elaboración de registro de transacciones. Llevar registros contables. Presentar información.
Horario	Part-Time.

Tabla N° 29: Perfil del contador del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

E. Recepcionista

Es la persona con la misión de recibir y coordinar todas las solicitudes de membresía a través de los distintos medios disponibles para ello, ya sea a través de ventas online o presencial. Debe encargarse de cobrar por este servicio y la recepción de las

personas que ingresan al establecimiento, dando información de los valores y servicios asociados. Esta labor en parte será compartida con el administrador, en caso de que se realice el arriendo de las instalaciones, por parte de alguna institución, dentro de los bloques libres.

Cargo	Recepcionista
Perfil	Mayor de 21 años. Enseñanza media completa. Conocimiento a cargo similar.
Relación Jerárquica	Reporta: Administrador.
Requisitos	Uso de tecnología (Manejo PC, Excel y programas contables) Trabajo en equipo y cooperación. Habilidades blandas desarrolladas.
Funciones	Cobrar a los clientes por el servicio prestado. Emitir y entregar boletas del servicio. Controlar los tiempos del servicio. Reemplazar al administrador en horarios que se ausente.
Horario	Lunes a viernes: 08:00 – 13:00 hrs y de 18:00 – 21:00 hrs Sábado: 09:00 – 13:00

Tabla N° 30: Perfil del Recepcionista del proyecto

Fuente: Elaboración propia

G. Aseo

Encargado de mantener el orden y limpieza de cada una de las instalaciones del establecimiento.

Cargo	Personal de Aseo
Perfil	Entre 18 y 45 años. Dos años como mínimo en cargo similar.
Relación Jerárquica	Reporta: Administrador.
Requisitos	Uso y adaptación de técnicas de limpieza. Capacidad de comprensión a instrucciones recibidas. Seguimiento de un plan de trabajo.
Funciones	Limpieza de cada área de negocio. Comunicar al administrador las necesidades de suministro de limpieza. Limpiar vidrios, pisos, camarines, baños, entre otros.
Horario	Lunes a viernes: 08:00 – 12:00 hrs Sábado: 09:00 – 13:00 hrs

Tabla N° 31: Perfil del personal de aseo del proyecto

Fuente: Elaboración propia

El tipo de sociedad escogida para el presente proyecto es de tipo Sociedad por Acciones (SpA), esto debido a las características que posee las cuales se detallaran a continuación.

9.3.4 Definición legal de Sociedad

El Código Civil de Chile, en su artículo 2.053, define a la Sociedad o Compañía como un contrato "en que dos o más personas estipulan poner algo en común con la mira de repartir entre sí los beneficios que de ello provengan."

En consecuencia, son elementos esenciales de todo contrato de sociedad los siguientes puntos:

1. El aporte de los socios, que por regla general, puede consistir en dinero, bienes o industria (es decir, algún servicio o trabajo), apreciable en dinero;
2. La participación en las utilidades, que puede ser conforme al acuerdo de los socios o a prorrata de sus aportes;
3. La contribución a las pérdidas, que se determinan por acuerdo de los socios o en proporción a los aportes; y,
4. La intención de formar sociedad.

9.3.5 Sociedad por Acciones

son un tipo de sociedad de capital caracterizada por su flexibilidad: otorga a los accionistas la facultad de regular libremente la casi totalidad de los aspectos de la sociedad. El rasgo jurídico más relevante de estas sociedades consiste en que ella puede tener originariamente o derivativamente un solo accionista.

El artículo 424 del Código de Comercio que define estas sociedades, señala que “La sociedad por acciones (...) *es una persona jurídica creada por una o más personas*

mediante un acto de constitución perfeccionado (...) cuya participación en el capital es representada por acciones”.

Dentro de sus principales características encontramos:

- Pueden tener un Nombre de Fantasía y utilizar este nombre para lo que requieran.
- Puede estar conformada por 1 o más socios.
- La SpA puede agregar, sacar y cambiar socios.
- La SpA tiene una característica que se llama “Objeto Múltiple”. Es decir, una SpA puede realizar múltiples actividades.
- Las SpA tienen acciones.
- Una SpA puede tener contabilidad completa o contabilidad simplificada.
- Los Socios o dueños de Una SpA pueden recibir remuneración.

Dado esta definición y características se cree conveniente que la formación de la sociedad para el proyecto sea del tipo Sociedad por Acciones, dado principalmente por la limitación de recursos disponibles, lo que hace necesario recurrir a financiamiento externo.

9.3.6 Pasos para la constitución de sociedades en Chile

Para crear una empresa en Chile, se analizaron la sucesión de seis pasos a seguir, los cuales se plantean a continuación:

- A. Constitución de la Sociedad
- B. Inscripción en Registro de Comercio
- C. Publicación en el Diario Oficial
- D. Iniciación de Actividades y obtención del RUT (Rol Único Tributario)
- E. Documentos tributarios
- F. Solicitud de Permisos

Antes de iniciar cualquier actividad comercial, es de vital importancia definir los aspectos principales que regirán a la nueva empresa, independiente del rubro o giro elegido. Previo a la definición de la Constitución de la Sociedad, es recomendable elaborar un plan de negocios.

Este estudio, se elaboró para entregar una noción de las actividades que se deben realizar para la constitución de la sociedad, se recomienda realizar un estudio más acabado sobre los detalles de cada uno de los pasos, siempre supervisado por un abogado o experto en materias jurídicas.

9.4 Estudio Financiero

Objetivos: Analizar la viabilidad financiera del proyecto. Sistematizar la información de los estudios anteriores y analizar su financiamiento. El estudio financiero analiza todo lo encontrado en los estudios anteriores para evaluar si el proyecto es factible o no.

Los principales componentes considerados para el presente proyecto fueron: inversiones, financiamiento, detalles de la inversión, flujo de caja proyectado y el análisis

de sensibilidad. Además, en este punto se define la unidad monetaria que se acomoda más al proyecto.

La moneda más conveniente a utilizar en el proyecto sería el peso chileno, debido a que todas las inversiones y compras se efectúan en peso chileno y los egresos también se contabilizan en dicha moneda, principalmente porque el proyecto se desarrolla en territorio nacional. También el proyecto no tiene intenciones de expandirse a regiones fuera del país, por lo que tampoco sería necesario considerar a futuro otra moneda.

Cabe destacar, que, para el análisis financiero, será importante considerar un período de tiempo de 3 meses, previo al inicio formal del proyecto, necesario para obtener las respectivas patentes como club deportivo y a la vez, finalizar construcción de interiores e implementar el centro deportivo, lo que no permitirá generar ingresos a través de ninguna fuente, pero si egresos por concepto de arriendo y publicidad.

9.4.1 Inversión del Proyecto

Debido a las características del proyecto, en mayor parte, la inversión inicial se destinó a cubrir los gastos pre operativos, ya sea el arriendo, la construcción de las plataformas en altura y oficinas, constitución de la sociedad y adquisición de materiales tanto equipos de entrenamiento como equipos de oficina.

La inversión total requerida para la construcción, capital de trabajo y gastos e puesta en marcha del servicio es de \$16.989.860, \$23.100.000 y \$409.699 respectivamente. Donde la compra de los implementos deportivos y construcción de estructuras, es la adquisición de mayor costo del proyecto con un 87,64% del total de la inversión, con un monto de

\$14.889.860. El monto destinado al piso asciende a \$2.100.000, el cual corresponde a un 12,36% de la inversión total.

9.4.2 Financiamiento del proyecto

El proyecto se evalúa con financiamiento de carácter propio y externo, de esta forma comparar si el proyecto se puede sostener en el tiempo y ser rentable sin pedir préstamos externos.

Detalles de la inversión total: Siguiendo con la inversión inicial, se detalló cada uno de los activos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, definiendo su descripción, cantidad, proveedor, valor unitario, descuento y valor total.

9.4.3 Detalle de la Inversión Inicial

A continuación, se detallan cada uno de los puntos de la inversión inicial del proyecto:

A. Instalación piso Caucho.

Para competir con los otros establecimientos y poder brindar un servicio de excelencia, se hace necesaria la instalación de una superficie de tipo caucho sintético, para cubrir el espacio donde se realizarán las clases. Este producto tiene una calidad de apta para la realización deportiva y, sobre todo, la capacidad de permitir la caída de barras olímpicas con peso y similares. Este trabajo será realizado por Espacio deportivo, proveedor con amplias recomendaciones y experiencia en el trabajo de suelos.

Descripción	Cantidad (m2)	Proveedor	Valor (\$)
Piso caucho sintético	150	Espacio Deportivo	2.100.000

Tabla N° 33: Inversión del Piso de caucho sintético.

Fuente: Elaboración propia.

B. Construcción interna.

Junto con la instalación del piso, será necesaria la construcción de plataformas en altura, para la realización de clases funcionales tipo crossfit y TRX, un rack de soporte para barras olímpicas, 3 espejos de 4x2 mts cada uno, para instalar a un costado del centro, una bodega, oficina y recepción a cargo de la empresa JRarquitectos, debido a la especialización en este tipo de obras, recomendaciones y seriedad al entregar proyectos a importantes instituciones.

Descripción	Cantidad	Proveedor	Valor (\$)
Plataformas metálicas en altura	7 m	Jrarquitectos	1.000.000
Rack barras fijas	3 m	Jrarquitectos	360.000
Espejo	12 m	Jrarquitectos	900.000
Bodega	9 m2	Jrarquitectos	500.000
Recepción	6 m2	Jrarquitectos	400.000
Camarines (x2)	4,5 m2	Jrarquitectos	600.000
Oficina Multipropósito	6 m2	Jrarquitectos	400.000

Tabla N° 34: Inversión construcción.

Fuente: Elaboración propia.

C. Implementos deportivos

Las barras olímpicas y balones medicinales están a cargo de la empresa Andinit, que es especialista en una gran cantidad de productos deportivos, la cual se ubica en el centro de la ciudad de Quilpué. Lo que respecta a set mancuernas, pesos libres, divididos entre 45,15 y 10 lb, junto con set de barras utilizadas para body pump, serán suministradas por la tienda Hoplita de Santiago, debido a la calidad de marcas con las que trabajan y a la vez buenos precios. Por último, los elásticos de elongación, Steps para clases dirigidas, TRX's y Pizarra para detalle de clases y anotaciones varias, serán compradas a Vila Deportes, ubicada en Villa Alemana, a la cual se llegó por recomendación y posee a la vez muy buenos productos y precios.

Descripción	Cantidad	Valor unitario(\$)	Valor total(\$)
Barras Olímpicas Hombre	15	130.000	1.950.000
Barras Olímpicas Mujer	15	115.000	1.725.000
Balones medicinales 7kg	20	35.000	700.000
Discos 45 lbs	20	90.000	1.800.000
Discos 15 lbs	20	30.000	600.000
Discos 10 lbs	20	22.500	450.000
Set Body Pump	20	35.000	700.000
Steps aeróbicos	20	25.000	500.000
TRX	15	35.000	525.000
Set Mancuernas 20 kg	5	20.000	100.000

Tabla N°35 : Inversión implementos deportivos.

Fuente: Elaboración propia.

D. Mobiliario y equipo de oferta

El mobiliario y equipo de oficina pensado para el proyecto consta de un computador, una impresora multifuncional y un anexo telefónico. Además de aire

acondicionado para mantener lugar ventilado y los materiales necesarios para el correcto trabajo del nutricionista.

Descripción	Cantidad	Valor unitario(\$)	Valor total(\$)
Lenovo, All In One C200 3GB	1	259.990	259.990
Epson Multifuncional XP-101	1	39.000	39.000
Panasonic Combo teléfono	1	20.990	20.990
Escritorio	1	90.000	90.000
Sillas de oficina	2	29.000	58.000
Banca descanso	1	75.000	75.000
Televisor LED 32"	1	109.990	109.990
Lockers metálicos	2	180.000	360.000
Aire Condicionado	1	200.000	200.000
Equipo de música	1	229.990	229.990
Balanza impedancia	1	90.000	90.000
Tallimetro	1	48.900	48.900
Caliper	1	18.000	18.000
Artículos varios de Oficina	-	80.000	80.000

Tabla N° 36: Inversión equipos de oficina y otros.

Fuente: Elaboración propia.

E. Depreciaciones

Las depreciaciones de cada uno de los activos fueron calculadas mediante los datos de vida útil, entregados por el Servicio de Impuestos Internos. Se utilizó el método de la depreciación acumulada, que busca reducir la vida útil normal de un bien y trae como consecuencia, el aumento de la cuota debido a la disminución de los años de vida útil. Si aumenta la cuota (que para efectos tributarios es un gasto aceptado) disminuye la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta.

Activo	Valor Libro (\$)	Vida útil (año)	Vida útil Acel. (año)	Dep. Acelerada (\$)
Caucho sintético	2.100.000	10	3	1.050.000
Plataformas metálicas en altura	1.000.000	40	13	76.924
Rack barras fijas	350.000	40	13	26.923
Espejo	900.000	15	5	180.000
Construcción Bodega	500.000	30	10	50.000
Construcción Recepción	400.000	30	10	40.000
Construcción Camarines	300.000	30	10	30.000
Construcción Oficina	400.000	30	10	40.000
Steps aeróbicos	25.000	5	2	12.500
TRX	35.000	5	2	17.500
Set Mancuernas 20 kg	20.000	15	5	10.000
Balanza impedancia	90.000	8	2	45.000
Caliper	48.900	8	2	24.450
Tallimetro	18.000	8	2	9.000
Sillas de oficina	58.000	5	1	58.000
Barras Olímpicas Hombre	130.000	15	5	26.000
Barras Olímpicas Mujer	115.000	15	5	23.000
Balones medicinales 7kg	35.000	5	2	17.500
Discos 45 lbs	90.000	15	5	18.000
Discos 15 lbs	30.000	15	5	6.000
Discos 10 lbs	22.500	15	5	4.500
Set Body Pump	35.000	5	2	17.500
Televisor LED 32"	109.990	6	2	54.995
Lockers metálicos	90.000	30	10	9.000
Equipo de música	229.990	10	3	76.663

Tabla N° 37: Depreciaciones de las inversiones iniciales del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

9.4.4 Flujo de caja proyecto

A. Ingresos

Se considera tomar nuevas fuentes de ingresos para complementar posibles disminuciones de la demanda ante ingreso de nueva competencia. Estas nuevas fuentes de

ingresos tendrán como objetivos aumentar o mantener el nivel de efectivo que circule por el proyecto, cada una de estas fuentes estará sujeta a estrategias particulares con la finalidad de hacer eficiente el proceso.

a.1 Ingreso por membresías centro deportivo.

Este tipo de entradas de dinero es considerado la principal fuente para el proyecto, es el motivo por la cual se materializará el proyecto. Mediante el INE, se obtuvo datos concretos de la proyección de la demanda para los próximos años. Cabe señalar que el comportamiento de la demanda, para este estudio realizado por el INE, es positivo, es decir que la demanda anualmente presentará un aumento.

Para el estudio, se planteó realizarlo con los datos obtenidos del censo del año 2017, partiendo con una proyección desde al año 2019. Adicionalmente se consideraron los hallazgos obtenidos del estudio de mercado, presentando a continuación los ingresos obtenidos por medio del servicio de membresía del centro deportivo anualmente:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Proyectada	13.914	15.027	16.229	17.527	18.930

Tabla N° 38: Demanda proyectada a 5 años.

Fuente: Elaboración propia.

INGRESOS POR MEMBRESIA SOCIOS								
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Demanda	13.914	15.027	16.229	17.527	18.930	20.444	22.080	23.846
Demanda Insatisfecha	8.458	9.340	10.293	11.322	12.433	13.428	14.502	15.662
Alcance de 10%	846	934	1029	1132	1243	1343	1450	1566
Membresia 2 x semana	228	252	278	306	336	363	392	423
Membresia 3 x semana	423	467	515	566	622	671	725	783
Membresia Full Class	195	215	237	260	286	309	334	360
Ingreso mensual membresía	2.452.820	2.789.858	3.166.776	3.622.918	4.097.725	4.425.623	4.779.673	5.162.047
Ingreso anual membresía	22.075.380	33.478.296	38.001.313	43.475.019	49.172.701	53.107.474	57.356.072	61.944.558

Tabla N° 39: Ingreso por inscripción membresía centro deportivo.

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de membresías viene dada por los resultados arrojados en el estudio de mercado, en cuanto a la cantidad de veces que entrenan por semana. Por otro lado, el alcance del 5% del proyecto, viene dado, ante un escenario realista, donde la restricción viene dada principalmente por la capacidad de las instalaciones.

Los ingresos anuales están sujetos a la variación del IPC, según los datos entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas, que considera una variación cercana al 3% anualmente en el área de entretenimiento y ocio. El alza al cual se someterá los precios del servicio prestado fue analizada junto a los datos obtenidos del estudio de mercado, la cual se encuentran dentro de los parámetros aceptables para el precio en el que están dispuestos a pagar los clientes. Este precio fluctúa entre 20.001 y 35.000 pesos por persona.

a.2 Ingresos por Eventos

Estos ingresos incluirán todas las inscripciones realizadas por la inscripción de los participantes a los diversos eventos a realizarse los fines de semanas, ya sean jornadas deportivas en familia, baile entretenido e incluso jornadas nutricionales, anteriormente descritas. El encargado de organizar y gestionar dichos eventos es el administrador, quien potenciará las inscripciones de los participantes, a través de estrategias de marketing, con la ayuda de los recepcionistas que informarán de las campañas de eventos a los asistentes del centro.

En la siguiente tabla se encuentran los valores obtenidos mediante la estimación realizada:

Concepto	Modalidad	Participantes	Inscripción	Total (\$)
Jornadas de Zumbatón 1	Baile	120	4.000	480.000
Jornadas de Zumbatón 2	Baile	120	4.000	480.000
Jornadas de Zumbatón 3	Baile	120	4.000	480.000
Jornadas de Zumbatón 4	Baile	120	4.000	480.000
Jornadas de nutrición 1	Nutrición	40	10.000	400.000
Jornadas de nutrición 2	Nutrición	40	10.000	400.000
Jornadas de nutrición 3	Nutrición	40	10.000	400.000
Jornadas de nutrición 4	Nutrición	40	10.000	400.000
Jornadas Adultos Mayores 1	Mixta	50	4.000	200.000
Jornadas Adultos Mayores 2	Mixta	50	4.000	200.000
Jornadas Adultos Mayores 3	Mixta	50	4.000	200.000
Jornadas Adultos Mayores 4	Mixta	50	4.000	200.000

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Jornadas	3.240.000	4.536.000	4.762.800	5.000.940	5.250.987	5.513.536	5.789.213	6.078.674

Tabla N° 39: Ingreso por Eventos varios.

Fuente: Elaboración propia

a.3 Ingreso por Publicidad

Los ingresos por publicidad buscaran aprovechar las instalaciones y en especial su altura de 7mts en el frontis, para disponer de espacios publicitarios a las empresas de la zona. El atractivo de vender este servicio será la cantidad de personas que asistan al recinto.

La estrategia que se recomienda es comenzar con un mínimo del 50% de la capacidad establecida de espacios publicitarios, esto significa un ingreso al primer año de servicio de \$2.700.000. Los siguientes años se buscará aumentar esta cifra en un 5%, obteniendo un ingreso de \$5.065.562 para el último año como mínimo.

Los precios cobrados por cada espacio publicitario, dependiendo de su dimensión, han sido obtenidos de forma comparativa con el Club Smoothie & Fit Club y estos datos han sido entregados por el administrador de este.

A continuación, se detalla los ingresos por cada espacio publicitario disponible en el proyecto:

Espacio Publicitario	Largo	Ancho	Valor (\$)
1	4	1	60.000
2	4	1	60.000
3	4	1	60.000
4	4	1	60.000
5	4	1	60.000
6	4	1	60.000
7	4	1	60.000
8	4	1	60.000
9	4	1	60.000
10	4	1	60.000
Total Mensual Potencial			600.000
Total Anual Potencial			7.200.000

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Espacios Publicitarios	2.700.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450	4.375.823	4.594.614	4.824.345	5.065.562

Tabla N° 40: Ingreso por publicidad.

Fuente: Elaboración propia.

a.4 Ingreso por arriendos a colegios

Debido que gran parte de las escuelas y colegios pertenecientes al sector de Placilla-Curauma, no cuentan con una instalación deportiva propia o no cuentan con el espacio suficiente en su infraestructura para impartir clases de educación física de forma cómoda, es por esto que se abre como posibilidad de negocio el arriendo de las instalaciones. Se estima que los entrenamientos de las selecciones escolares varían entre 4 y 8 veces al mes y las clases de educación física u otras actividades se realiza todos los días, lo cual abre la posibilidad de crear alianzas que permitan utilizar las instalaciones durante los periodos de menor concurrencia.

Colegios	Gimnasio	Valor Mensual
Colegio Republica de México	NO	150.000
Colegio Santa Clara	NO	150.000
Centro de estudios CreaFuturo	NO	150.000
Colegio Tte. Julio Allende Ovalle	NO	150.000
Total Mensual		600.000
Total Anual		7.200.000

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Arriendo Colegios	2.700.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450	4.375.823	4.594.614	4.824.345	5.065.562

Tabla N° 41: Ingresos por arriendos a Colegios.

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia que persigue este tipo de ingreso es similar a la aplicada anteriormente, contar con el 50% de los colegios en el primer año, lo que asegura un ingreso de \$2.700.000 al proyecto. El siguiente año se planteará adquirir una alianza adicional lo que generará el aumento de un 5% de los ingresos, estimando que para el último año se logre un ingreso mínimo proyectado de \$5.065.562.

a.6 Ingreso por arriendo a Food Truck deportivo

En gran parte de los recintos deportivos, se puede observar la venta de snacks y bebestibles a los usuarios durante el horario de funcionamiento. Es por esta razón que se considera realizar una asociación con un food truck mediante un arriendo mensual de \$350.000 y así ambas partes se pueden ver beneficiadas. Por un lado, el food truck asegura un lugar concurrido donde puede obtener potenciales ingresos, considerando el flujo de gente que asiste a las instalaciones y el proyecto se beneficia gracias al monto del arriendo y ofrecer a los clientes productos a la venta, tal como se ha observado en proyectos similares. Los productos que se buscan vender consideran snacks saludables, bebestibles, batidos de proteínas y productos acorde a la actividad física

Se considera que el arriendo subirá en un 3% cada año, logrando ingresos en el primer año de \$3.150.000 y llegando a los \$5.909.861 en el último año evaluado.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingreso mensual	350.000	367.500	385.875	405.170	425.430	446.702	469.037	492.488
Ingreso anual arriendo	3.150.000	4.410.000	4.630.500	4.862.040	5.105.125	5.360.418	5.628.439	5.909.861

Tabla N° 42: Ingresos por arriendo a Food Truck.

Fuente: Elaboración propia.

B. Costo de operación

En esta cuenta se registran todos aquellos costos que son necesarios para el funcionamiento del proyecto Para determinar el valor de este gasto se tomaron las siguientes variables:

La publicidad tendrá una incidencia en el proyecto solo el primer año, esto se debe a que se utilizará la publicidad proveniente del boca a boca, además de la utilización de las redes sociales como Facebook, Instagram y twitter para difundir el negocio, aprovechando la gratuidad de estas.

Costos de operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Sueldos	17.325.000	24.948.000	26.943.840	29.099.347	31.427.295	33.941.479	36.656.797	65.982.235
Arriendo Centro deportivo	16.400.000	16.892.000	17.398.760	17.920.723	18.458.344	19.012.095	19.582.458	20.169.931
Aseo y limpieza	425.034	583.713	601.225	619.262	637.840	656.975	676.684	696.985
Oficina	274.482	376.955	388.264	399.912	411.909	424.267	436.995	450.104
Publicidad	800.000	824.000	848.720	874.182	900.407	927.419	955.242	983.899
Total	35.224.516	43.624.668	46.180.809	48.913.426	51.835.796	54.962.234	58.308.175	88.283.154

Tabla N°43: Costo de operación en pesos reales.

Fuente: Elaboración propia.

b.1 Recursos Humanos

El costo de recursos humanos está compuesto por la primera línea que incluye al administrador del recinto el cual tendrá un sueldo de \$480.000 mensuales. En la segunda línea, encontramos a dos entrenadores funcional en horario part time, con un sueldo de \$250.000 individualmente y el Nutricionista que con un horario part time, recibiría un sueldo de \$400.000. En lo que respecta a recepción, tendrá un sueldo de \$350.000. Luego, en el aseo se tendrá un sueldo de \$150.000 al ser de forma part time. De forma externa a la organización, se contratará un contador cada cierto tiempo para realizar las labores contables del proyecto. El pago de sus servicios será de \$45.000, considerándolo una vez al mes.

Con la intención de crear incentivos en los trabajadores, es que se considerará un reajuste salarial anual real de un 5%, aparte del reajuste por IPC. Además se considerará en el último período la liquidación de la empresa, donde los trabajadores deberán ser despedidos con anticipación, considerando su indemnización, correspondiente a un mes de sueldo, por cada año cumplido..

Recursos Humanos	Personal	Sueldo Mensual	Sueldo a pagar
Administración	1	480.000	480.000
Entrenador funcional	2	250.000	500.000
Nutricionista	1	400.000	400.000
Recepción	1	350.000	350.000
Aseo	1	150.000	150.000
Contador	1	45.000	45.000
Total Mensual			1.925.000
Total Anual			23.100.000

Costos de operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Sueldos	17.325.000	24.948.000	26.943.840	29.099.347	31.427.295	33.941.479	36.656.797	65.982.235

Tabla N° 44: Costo de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

b.2 Arriendo Centro deportivo

Considerado como uno de los egresos más importantes, el arriendo del espacio será también influenciado por el IPC, con un reajuste del 3% anual.

Costos de operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Arriendo Centro deportivo	16.400.000	16.892.000	17.398.760	17.920.723	18.458.344	19.012.095	19.582.458	20.169.931

Tabla N° 45: Costo de arrendamiento anual.

Fuente: Elaboración propia.

b.3 Aseo y limpieza

Se consideró el egreso en compra de artículos propios de la mantención de las instalaciones, además de servicios asociados a mantener la alta calidad del servicio. También se consideró un 2% por imprevistos, dando un total anual de \$566.7122 y un aumento de 3% cada año.

Concepto	Costo mensual (\$)	2% imprevisto (\$)	Total mensual (\$)	Total anual (\$)
Escobillón	2.300	46	2.346	28.152
Pala	2.000	40	2.040	24.480
Confort	5.000	100	5.100	61.200
Jabón Gel	5.000	100	5.100	61.200
Artículos de aseo	15.000	300	15.300	269.280
Otros	10.000	200	10.200	122.400
Total Anual				566.712

Costos de operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Sueldos	17.325.000	24.948.000	26.943.840	29.099.347	31.427.295	33.941.479	36.656.797	65.982.235
Arriendo Centro deportivo	16.400.000	16.892.000	17.398.760	17.920.723	18.458.344	19.012.095	19.582.458	20.169.931
Aseo y limpieza	425.034	583.713	601.225	619.262	637.840	656.975	676.684	696.985

Tabla N° 46: Costo aseo y limpieza.

Fuente: Elaboración propia.

b.4 Recepción y oficina.

Al igual como se mencionó en el mantenimiento del centro deportivos mismo, los costos de luz y agua están considerados dentro del arriendo, por lo que en este caso, sólo nos centraremos en el costo de instalación de un Pack Trio, de Telefonía fija, para tener contacto directo con los clientes o posibles clientes, Internet wifi, para que los clientes puedan tener acceso a internet de forma liberada y Televisión, para la televisión presente en el centro. Fue agregado un 2% de imprevistos

Concepto	Costo mensual (\$)	2% imprevisto (\$)	Total mensual (\$)	Total anual (\$)
----------	--------------------	--------------------	--------------------	------------------

Telefonía fija				
Internet	29.900	598	30.498	365.976
Televisión				
Total anual				365.976

Costos de operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Oficina	274.482	376.955	388.264	399.912	411.909	424.267	436.995	450.104

Tabla N° 47: Costo Recepción y oficina.

Fuente: Elaboración propia.

b.5 Publicidad

Solo el primer año se considerará realizar una publicidad masiva mediante diversas gigantografías ubicadas estratégicamente en la ciudad, con la finalidad de dar a conocer las instalaciones, para esta publicidad se dispondrá \$400.000. Además, se invertirá en campañas de publicidad online, mediante marketing digital en distintas redes sociales, considerando un total de \$100.000 entre las distintas campañas.

Concepto	Total anual (\$)
Gigantografías	700.000
Marketing Digital	100.000
Total anual	800.000

Tabla N° 48: Costos publicidad.

Fuente: Elaboración propia.

En el negocio de los centros deportivos el principal medio de comunicación es el de difusión personalizada o también denominado “boca a boca”. Esta es la principal fuente de

comunicación en la mayoría de los negocios, especialmente en el de servicios, por lo que el principal objetivo se centra en brindar una atención y servicio de calidad para que el proyecto sea recomendado por los clientes entre amigos, conocidos y familiares, creando un efecto multiplicador en cuanto al conocimiento y visitas al recinto.

C. Flujo de Caja proyectado para el escenario más probable

Para la evaluación del proyecto se realizó la construcción de un flujo de caja proyectado a cinco años acorde a los factores más probables que puedan afectar al proyecto, sujeto condiciones iniciales detalladas anteriormente, donde se muestra la variación de todos los ingresos, egresos a lo largo del periodo evaluado.

La construcción del flujo de caja proyectado se construyó considerando los valores determinados mediante la demanda obtenida del censo 2017 con proyección al año 2026.

Los ingresos proyectados del proyecto a ocho años se detallan a continuación:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos		\$ 33.865.380	\$ 49.984.296	\$ 55.332.613	\$ 61.672.899	\$ 68.280.459	\$ 73.170.657	\$ 78.422.414	\$ 84.064.217
Membresía Socios		22.075.380	33.478.296	38.001.313	43.475.019	49.172.701	53.107.474	57.356.072	61.944.558
Eventos		\$ 3.240.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987	\$ 5.513.536	\$ 5.789.213	\$ 6.078.674
Publicidad		\$ 2.700.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823	\$ 4.594.614	\$ 4.824.345	\$ 5.065.562
Arriendo a Colegios		\$ 2.700.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823	\$ 4.594.614	\$ 4.824.345	\$ 5.065.562
Arriendo a Food Truck		\$ 3.150.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.040	\$ 5.105.125	\$ 5.360.418	\$ 5.628.439	\$ 5.909.861
Egresos		-\$ 35.224.516	-\$ 43.624.668	-\$ 46.180.809	-\$ 48.913.426	-\$ 51.835.796	-\$ 54.962.234	-\$ 58.308.175	-\$ 88.283.154
Sueldos		-\$ 17.325.000	-\$ 24.948.000	-\$ 26.943.840	-\$ 29.099.347	-\$ 31.427.295	-\$ 33.941.479	-\$ 36.656.797	-\$ 65.982.235
Costos Operación		-\$ 17.899.516	-\$ 18.676.668	-\$ 19.236.969	-\$ 19.814.078	-\$ 20.408.501	-\$ 21.020.756	-\$ 21.651.378	-\$ 22.300.920
U. Bruta		-\$ 1.359.136	\$ 6.359.628	\$ 9.151.804	\$ 12.759.474	\$ 16.444.664	\$ 18.208.423	\$ 20.114.239	-\$ 4.218.937
Depreciación		-\$ 1.573.455	-\$ 1.523.455	-\$ 1.365.010	-\$ 695.010	-\$ 638.847	-\$ 348.347	-\$ 360.847	-\$ 360.847
U.A.I.		-\$ 2.932.591	\$ 4.836.173	\$ 7.786.794	\$ 12.064.464	\$ 15.805.817	\$ 17.860.076	\$ 19.753.392	-\$ 4.579.784
Impuesto		\$ 0	-\$ 1.209.043	-\$ 1.946.699	-\$ 3.016.116	-\$ 3.951.454	-\$ 4.465.019	-\$ 4.938.348	\$ 0
U.D.I.		-\$ 2.932.591	\$ 3.627.130	\$ 5.840.096	\$ 9.048.348	\$ 11.854.363	\$ 13.395.057	\$ 14.815.044	-\$ 4.579.784
Depreciación		\$ 1.573.455	\$ 1.523.455	\$ 1.365.010	\$ 695.010	\$ 638.847	\$ 348.347	\$ 360.847	\$ 360.847
GPM	-\$ 409.699								
Inversión inicial	-\$ 16.989.860								
Capital de trabajo	-\$ 17.325.000								\$ 17.325.000
Inversión de reemplazo		-\$ 58.000	-\$ 58.000	-\$ 1.083.000	-\$ 58.000	-\$ 758.000	-\$ 1.143.000	-\$ 58.000	-\$ 58.000
Venta Activos VL									\$ 82.485.033
FCN	-\$ 34.724.559	-\$ 1.417.136	\$ 5.092.585	\$ 6.122.106	\$ 9.685.358	\$ 11.735.210	\$ 12.600.404	\$ 15.117.891	\$ 95.533.095
FCN Acumulado	-\$ 34.724.559	-\$ 36.141.695	-\$ 31.049.111	-\$ 24.927.005	-\$ 15.241.647	-\$ 3.506.437	\$ 9.093.967	\$ 24.211.857	\$ 119.744.953

Tabla N° 49: Flujo de caja proyectado para los siguientes 8 años.

Fuente: Elaboración propia.

*El impuesto de primera categoría utilizado para los cinco años de evaluación, es de un 25%, según los datos obtenidos desde el Servicios de Impuestos Internos para las empresas a partir del año 2017.

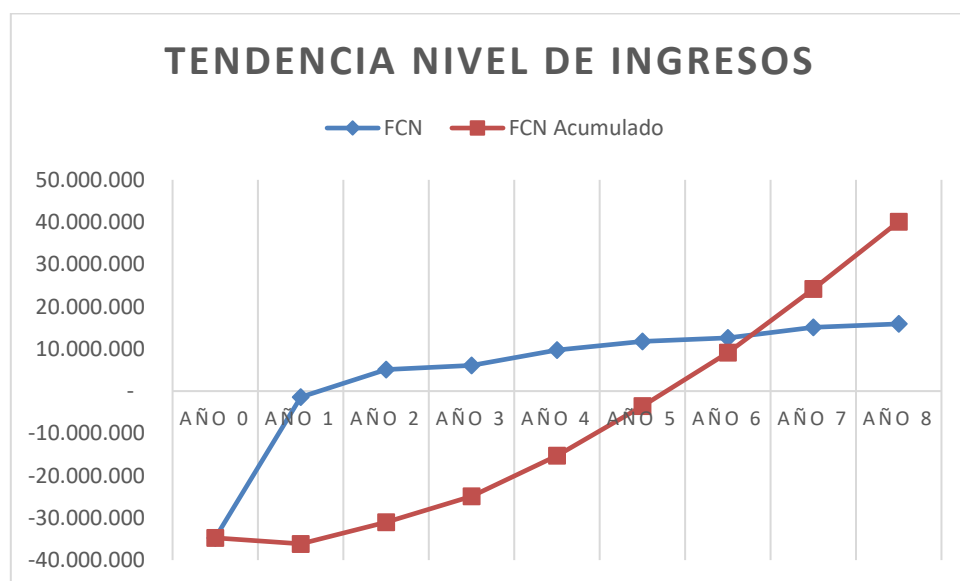


Figura N° 24: Tendencia del nivel de ingresos a lo largo de los 8 años.

Fuente: Elaboración propia.

Indicador	Valor
Tasa de descuento	20%
VAN	\$ 10.923.644
TIR	25%
Payback	Año 6
TIRM	24,91%

Tabla N° 50: Cálculo de criterios de evaluación financieros.

Fuente: Elaboración propia.

La TIR es de 25%, lo que simboliza la rentabilidad que tiene la inversión. Es decir, si la tasa de descuento es igual a la TIR, el valor presente neto es cero, lo que demuestra un punto de equilibrio financiero. La TIR representa también la tasa máxima de rentabilidad del proyecto, puesto que, si la tasa de descuento es menor a 20%, entonces el proyecto empezara a arrojar valores presentes netos menores. La tasa TIR modificada supone la reinversión de los flujos a la misma tasa interna de retorno del proyecto y con un 24,91 % es positiva para su desarrollo.

La tasa de descuento utilizada para el proyecto es de 20%, que fue calculada mediante un método financiero que considera la variable riesgo del mercado, con lo cual el VAN es de \$ 10.923.644

El cálculo de la tasa de descuento para el proyecto se determinó mediante cálculos de las siguientes fórmulas:

- $Ke = (1 + Kd) * (1 + R) - 1$
- $TD = Ke * (C + (C + D)) + (D / (C + D)) * (1 - T)$

Concepto	Definición	Valor
Ke	Lo que espera el accionista que rinda el proyecto	26%
Kd	Tasa a la que presta el banco	15%
R	Riesgo del sector	10%
C	Aporte o capital propio	10.193.916
D	Deuda o préstamo	6.795.944
T	Impuesto a la renta	25%
KD	Tasa de descuento	20,12%

Tabla N° 51: Valor tasa de descuento.

Fuente: Elaboración propia.

Una alternativa para el financiamiento del proyecto es optar a un crédito bancario emitido por el Santander. El factor importante para esta operación es la moneda, tasa de interés y plazo al cual se otorgará este crédito. Se ha decidido para la evaluación, que este sea estimado en pesos chilenos y por un periodo de ocho años. Con respecto a la tasa y después de ver algunas cotizaciones, se decidió utilizar el Banco Santander, que ofrece una tasa anual de 14,31% en pesos fijo por un periodo de 8 años.

El 20%, correspondiente a la tasa de costo de capital financiado por los socios, se debe a que es la exigencia mínima que se espera una vez iniciado el proyecto, teniendo en cuenta las consideraciones del mercado financiero. Además de tomar consideraciones como el riesgo de mercado de un 10% y las expectativas que presentan cada uno de los socios inversores del proyecto.

Una vez determinada la tasa de costo de capital promedio con el cual se realizó esta evaluación, se analizó el comportamiento que tendría el valor actual neto del proyecto, analizando la variación de la tasa de descuento.

Esta variación se presenta en la siguiente tabla:

Tasa de descuento	VAN
5%	\$ 76.213.305
10%	\$ 46.544.444
15%	\$ 26.061.881
20%	\$ 11.627.427
25%	\$ 1.259.085
30%	-\$ 6.322.141
35%	-\$ 11.958.188
40%	-\$ 16.213.625

Tabla N° 52: Variación del valor actual neto según cambios en la tasa de descuento.

Fuente: Elaboración propia.

La tasa de descuento es interpretada según diversos autores como la mínima tasa atractiva para la aceptación de un proyecto. Esta tasa, refleja el costo de oportunidad en dinero invertido en el proyecto. Es por esto que debe ser elegida de manera que refleje el verdadero costo de oportunidad.

Según el análisis anterior, si la tasa de descuento supera un valor de 25%, el VAN del proyecto será menor a cero, lo cual haría que este sea rechazado, según los criterios de evaluación.

Por otra parte, se determinó que la TIR del proyecto es de 25%, la cual en relación a una tasa de descuento de 20%, calculado anteriormente, demuestra que el proyecto es rentable.

9.4.5 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta que facilitará la toma de decisiones, el cual permite diseñar escenarios en los cuales se podrá analizar los posibles resultados del proyecto, cambiando valores de sus variables y restricciones financieras, para evaluar el impacto en el resultado final.

Para este análisis se tomó en cuenta el escenario probable para realizar las modificaciones correspondientes. El análisis de sensibilidad representa el punto de equilibrio financiero manteniendo estables todos los componentes del flujo exceptuando siempre uno solo. El siguiente análisis se manejaron 2 variaciones de variables, estas variables son: los ingresos y egresos.

Para este análisis se propondrá tres escenarios posibles:

1. Primer supuesto: Disminución del ingreso de venta en un 10%.
2. Segundo supuesto: Incremento del ingreso de venta en un 10%.
3. Tercer supuesto: Incremento de los egresos del proyecto en un 10%.

I. Primer supuesto

El primer supuesto contempla disminuciones en el ingreso por venta de los servicios en un 10%, esta disminución fue elaborada mediante el descuento de un 10% a los ingresos por Membresías, arriendo de espacios publicitarios, creación de eventos, arriendo de espacio para colegios y el arriendo al food truck.

Bajo esta condición, el flujo de caja proyectado para los 8 siguientes años, se comporta de la siguiente manera:

FLUJO DE CAJA SUPUESTO I: Disminución de ingresos en 10%

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos		\$ 30.478.842	\$ 44.985.866	\$ 49.799.352	\$ 55.505.610	\$ 61.452.414	\$ 65.853.591	\$ 70.580.173	\$ 75.657.795
Membresía Socios		22.075.380	33.478.296	38.001.313	43.475.019	49.172.701	53.107.474	57.356.072	61.944.558
Eventos		\$ 3.240.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987	\$ 5.513.536	\$ 5.789.213	\$ 6.078.674
Publicidad		\$ 2.700.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823	\$ 4.594.614	\$ 4.824.345	\$ 5.065.562
Arriendo a Colegios		\$ 2.700.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823	\$ 4.594.614	\$ 4.824.345	\$ 5.065.562
Arriendo a Food Truck		\$ 3.150.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.040	\$ 5.105.125	\$ 5.360.418	\$ 5.628.439	\$ 5.909.861
Egresos		-\$ 35.224.516	-\$ 43.624.668	-\$ 46.180.809	-\$ 48.913.426	-\$ 51.835.796	-\$ 54.962.234	-\$ 58.308.175	-\$ 88.283.154
Sueldos		-\$ 17.325.000	-\$ 24.948.000	-\$ 26.943.840	-\$ 29.099.347	-\$ 31.427.295	-\$ 33.941.479	-\$ 36.656.797	-\$ 65.982.235
Costos Operación		-\$ 17.899.516	-\$ 18.676.668	-\$ 19.236.969	-\$ 19.814.078	-\$ 20.408.501	-\$ 21.020.756	-\$ 21.651.378	-\$ 22.300.920
U. Bruta		-\$ 4.745.674	\$ 1.361.198	\$ 3.618.543	\$ 6.592.184	\$ 9.616.618	\$ 10.891.357	\$ 12.271.997	-\$ 12.625.359
Depreciación		-\$ 1.573.455	-\$ 1.523.455	-\$ 1.365.010	-\$ 695.010	-\$ 638.847	-\$ 348.347	-\$ 360.847	-\$ 360.847
U.A.I.		-\$ 6.319.129	-\$ 162.257	\$ 2.253.533	\$ 5.897.174	\$ 8.977.771	\$ 10.543.010	\$ 11.911.150	-\$ 12.986.206
Impuesto		\$ 0	\$ 0	-\$ 563.383	-\$ 1.474.293	-\$ 2.244.443	-\$ 2.635.753	-\$ 2.977.788	\$ 0
U.D.I.		-\$ 6.319.129	-\$ 162.257	\$ 1.690.150	\$ 4.422.880	\$ 6.733.328	\$ 7.907.258	\$ 8.933.363	-\$ 12.986.206
Depreciación		\$ 1.573.455	\$ 1.523.455	\$ 1.365.010	\$ 695.010	\$ 638.847	\$ 348.347	\$ 360.847	\$ 360.847
GPM	-\$ 409.699								
Inversión inicial	-\$ 16.989.860								
Capital de trabajo	-\$ 17.325.000								\$ 17.325.000
Inversión de reemplazo		-\$ 58.000	-\$ 58.000	-\$ 1.083.000	-\$ 58.000	-\$ 758.000	-\$ 1.143.000	-\$ 58.000	-\$ 58.000
Venta Activos VL									\$ 82.485.033
FCN	-\$ 34.724.559	-\$ 4.803.674	\$ 1.303.198	\$ 1.972.160	\$ 5.059.890	\$ 6.614.175	\$ 7.112.605	\$ 9.236.210	\$ 87.126.674
FCN Acumulado	-\$ 34.724.559	-\$ 39.528.233	-\$ 38.225.035	-\$ 36.252.875	-\$ 31.192.985	-\$ 24.578.810	-\$ 17.466.205	-\$ 8.229.995	\$ 78.896.678

Tabla N° 53: Flujo de caja proyectado bajo condiciones del primer supuesto.

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se presenta el comportamiento del proyecto bajo la condición establecida:

Indicador	Valor
Tasa de descuento	20%
VAN	-\$ 6.581.250
TIR	17%
Payback	Al año 8
TIRM	16,57%

Tabla N° 54: Cálculo de los criterios de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

En las condiciones proyectadas, el valor del VAN es igual a -\$6.581.250, con un TIR de un 17 %, lo cual nos entrega condiciones desfavorables de rentabilidad para el proyecto, bajo la misma tasa de descuento calculado para el flujo de caja en condiciones normales. El período de recuperación de la inversión sería al octavo año y la TIR modificada presenta un valor de 16,57 %, lo cual se presenta como un escenario negativo para el proyecto ante tal variación de ingresos.

II. Segundo supuesto

El segundo supuesto, contempla un aumento en los ingresos por parte de los servicios entregados en un 10%, este porcentaje puede darse en el aumento de los precios de Membresías, arriendo de espacios publicitarios, creación de eventos, arriendo de espacio para colegios y el arriendo al food truck.. Para este caso el aumento fue aplicado directamente a los ingresos de cada uno de los servicios.

El aumento en el nivel de ingresos del proyecto, permite obtener, como era de esperar, un comportamiento económico y financiero favorable durante un horizonte de ocho años.

Bajo esta condición, el flujo de caja proyectado se comporta de la siguiente forma:

FLUJO DE CAJA SUPUESTO II: Aumento de ingresos en 10%

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos		\$ 37.251.918	\$ 54.982.726	\$ 60.865.875	\$ 67.840.189	\$ 75.108.505	\$ 80.487.723	\$ 86.264.656	\$ 92.470.639
Membresía Socios		22.075.380	33.478.296	38.001.313	43.475.019	49.172.701	53.107.474	57.356.072	61.944.558
Eventos		\$ 3.240.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987	\$ 5.513.536	\$ 5.789.213	\$ 6.078.674
Publicidad		\$ 2.700.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823	\$ 4.594.614	\$ 4.824.345	\$ 5.065.562
Arriendo a Colegios		\$ 2.700.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823	\$ 4.594.614	\$ 4.824.345	\$ 5.065.562
Arriendo a Food Truck		\$ 3.150.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.040	\$ 5.105.125	\$ 5.360.418	\$ 5.628.439	\$ 5.909.861
Egresos		-\$ 35.224.516	-\$ 43.624.668	-\$ 46.180.809	-\$ 48.913.426	-\$ 51.835.796	-\$ 54.962.234	-\$ 58.308.175	-\$ 88.283.154
Sueldos		-\$ 17.325.000	-\$ 24.948.000	-\$ 26.943.840	-\$ 29.099.347	-\$ 31.427.295	-\$ 33.941.479	-\$ 36.656.797	-\$ 65.982.235
Costos Operación		-\$ 17.899.516	-\$ 18.676.668	-\$ 19.236.969	-\$ 19.814.078	-\$ 20.408.501	-\$ 21.020.756	-\$ 21.651.378	-\$ 22.300.920
U. Bruta		\$ 2.027.402	\$ 11.358.058	\$ 14.685.066	\$ 18.926.764	\$ 23.272.710	\$ 25.525.488	\$ 27.956.480	\$ 4.187.484
Depreciación		-\$ 1.573.455	-\$ 1.523.455	-\$ 1.365.010	-\$ 695.010	-\$ 638.847	-\$ 348.347	-\$ 360.847	-\$ 360.847
U.A.I.		\$ 453.947	\$ 9.834.603	\$ 13.320.056	\$ 18.231.754	\$ 22.633.863	\$ 25.177.141	\$ 27.595.633	\$ 3.826.637
Impuesto		-\$ 113.487	-\$ 2.458.651	-\$ 3.330.014	-\$ 4.557.938	-\$ 5.658.466	-\$ 6.294.285	-\$ 6.898.908	-\$ 956.659
U.D.I.		\$ 340.460	\$ 7.375.952	\$ 9.990.042	\$ 13.673.815	\$ 16.975.397	\$ 18.882.856	\$ 20.696.725	\$ 2.869.978
Depreciación		\$ 1.573.455	\$ 1.523.455	\$ 1.365.010	\$ 695.010	\$ 638.847	\$ 348.347	\$ 360.847	\$ 360.847
GPM	-\$ 409.699								
Inversión inicial	-\$ 16.989.860								
Capital de trabajo	-\$ 17.325.000								\$ 17.325.000
Inversión de reemplazo		-\$ 58.000	-\$ 58.000	-\$ 1.083.000	-\$ 58.000	-\$ 758.000	-\$ 1.143.000	-\$ 58.000	-\$ 58.000
Venta Activos VL									\$ 82.485.033
FCN	-\$ 34.724.559	\$ 1.855.915	\$ 8.841.407	\$ 10.272.052	\$ 14.310.825	\$ 16.856.244	\$ 18.088.203	\$ 20.999.572	\$ 102.982.858
FCN Acumulado	-\$ 34.724.559	-\$ 32.868.644	-\$ 24.027.237	-\$ 13.755.185	\$ 555.640	\$ 17.411.884	\$ 35.500.087	\$ 56.499.659	\$ 159.482.517

Tabla N° 55: Flujo de caja proyectado bajo condiciones del segundo supuesto.

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se presenta el comportamiento del proyecto bajo la condición establecida:

Indicador	Valor
Tasa de descuento	20%
VAN	\$ 28.085.256
TIR	34%
Payback	Año 4
TIRM	30,73%

Tabla N° 56: Cálculo de los criterios de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

III. Tercer supuesto:

El último supuesto propuesto para este análisis de sensibilidad del proyecto, viene dado por el aumento de los egresos de este en un 10%. Este aumento fue aplicado directamente a los egresos totales, los cuales contemplan sueldos, costos de operación, intereses del préstamo, depreciación y amortización de los intangibles.

FLUJO DE CAJA SUPUESTO III: Aumento de egresos en 10%

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos		\$ 33.865.380	\$ 49.984.296	\$ 55.332.613	\$ 61.672.899	\$ 68.280.459	\$ 73.170.657	\$ 78.422.414	\$ 84.064.217
Membresía Socios		22.075.380	33.478.296	38.001.313	43.475.019	49.172.701	53.107.474	57.356.072	61.944.558
Eventos		\$ 3.240.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987	\$ 5.513.536	\$ 5.789.213	\$ 6.078.674
Publicidad		\$ 2.700.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823	\$ 4.594.614	\$ 4.824.345	\$ 5.065.562
Arriendo a Colegios		\$ 2.700.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823	\$ 4.594.614	\$ 4.824.345	\$ 5.065.562
Arriendo a Food Truck		\$ 3.150.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.040	\$ 5.105.125	\$ 5.360.418	\$ 5.628.439	\$ 5.909.861
Egresos		-\$ 38.746.968	-\$ 47.987.135	-\$ 50.798.890	-\$ 53.804.768	-\$ 57.019.375	-\$ 60.458.458	-\$ 64.138.993	-\$ 94.472.180
Sueldos		-\$ 17.325.000	-\$ 24.948.000	-\$ 26.943.840	-\$ 29.099.347	-\$ 31.427.295	-\$ 33.941.479	-\$ 36.656.797	-\$ 39.589.341
Costos Operación		-\$ 17.899.516	-\$ 18.676.668	-\$ 19.236.969	-\$ 19.814.078	-\$ 20.408.501	-\$ 21.020.756	-\$ 21.651.378	-\$ 22.300.920
U. Bruta		-\$ 4.881.588	\$ 1.997.161	\$ 4.533.724	\$ 7.868.131	\$ 11.261.084	\$ 12.712.199	\$ 14.283.421	-\$ 10.407.963
Depreciación		-\$ 1.573.455	-\$ 1.523.455	-\$ 1.365.010	-\$ 695.010	-\$ 638.847	-\$ 348.347	-\$ 360.847	-\$ 360.847
U.A.I.		-\$ 6.455.043	\$ 473.706	\$ 3.168.714	\$ 7.173.121	\$ 10.622.237	\$ 12.363.852	\$ 13.922.574	-\$ 10.768.810
Impuesto		\$ 0	-\$ 118.427	-\$ 792.178	-\$ 1.793.280	-\$ 2.655.559	-\$ 3.090.963	-\$ 3.480.644	\$ 0
U.D.I.		-\$ 6.455.043	\$ 355.280	\$ 2.376.535	\$ 5.379.841	\$ 7.966.678	\$ 9.272.889	\$ 10.441.931	-\$ 10.768.810
Depreciación		\$ 1.573.455	\$ 1.523.455	\$ 1.365.010	\$ 695.010	\$ 638.847	\$ 348.347	\$ 360.847	\$ 360.847
GPM	-\$ 409.699								
Inversión inicial	-\$ 16.989.860								
Capital de trabajo	-\$ 17.325.000								\$ 17.325.000
Inversión de reemplazo		-\$ 58.000	-\$ 58.000	-\$ 1.083.000	-\$ 58.000	-\$ 758.000	-\$ 1.143.000	-\$ 58.000	-\$ 58.000
Venta Activos VL									\$ 82.485.033
FCN	-\$ 34.724.559	-\$ 4.939.588	\$ 1.820.735	\$ 2.658.545	\$ 6.016.851	\$ 7.847.525	\$ 8.478.236	\$ 10.744.778	\$ 89.344.069
FCN Acumulado	-\$ 34.724.559	-\$ 39.664.147	-\$ 37.843.412	-\$ 35.184.867	-\$ 29.168.016	-\$ 21.320.491	-\$ 12.842.255	-\$ 2.097.477	\$ 87.246.592

Tabla N° 57: Flujo de caja proyectado bajo condiciones del tercer supuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Bajo estas condiciones iniciales, el comportamiento del proyecto al igual que en el supuesto I, nos arroja condiciones desfavorables de rentabilidad para el proyecto, bajo la

misma tasa de descuento, siendo económicamente viable según los indicadores considerados para su evaluación.

Indicador	Valor
Tasa de descuento	20%
VAN	-\$ 3.602.782
TIR	18%
Payback	Año 8
TIRM	18,26%

Tabla N° 58: Cálculo de los criterios de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

El VAN sigue arroja valores negativos con un valor de -\$3.602.782, una tasa TIR de 18%. Por otro lado, el Payback entrega un período de recuperación de la inversión superior al año 8 y la TIR modificada es de 18,26, reflejando un escenario económico desfavorable.

A. Conclusión Análisis de Sensibilidad

Indicador	Situación original	Supuesto I	Supuesto II	Supuesto III
VAN	10.923.644	-6.581.250	28.085.256	-3.602.782
TIR	25%	17%	34%	18%
Payback	Año 6	Al año 8	Año 4	Año 8
TIRM	25%	17%	31%	18%

Tabla N° 59: Variación de los indicadores para cada supuesto.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de sensibilidad al que fue sometido el proyecto, refleja que de los escenarios pesimistas expuestos en el proyecto a una disminución de un 10% en los ingresos (Primer supuesto) y un 10% de aumento de los egresos (Tercer supuesto), respecto al aumento de un 10% en los ingresos (Segundo supuesto), demuestra una sensibilidad a variaciones del ingreso a favor del proyecto, respecto al VAN como tal, entregándonos mayor variación del VAN ante el aumento del ingreso que disminución del propio VAN por reducción del ingreso. A pesar de esto, podemos decir que las variables más relevantes del proyecto, no presentan una variabilidad severa, como para representar un alto riesgo de inversión. Es por esto que se puede afirmar, que el proyecto pudiendo variar negativamente tanto en sus ingresos como egresos, seguirá siendo rentable y atractivo para posibles inversionistas.

Cabe mencionar que los escenarios propuestos están sujetos a modificaciones por concepto de las tendencias del mercado, lo que sufriría una variación en el porcentaje de crecimiento de ventas anuales, y por consecuencia en los ingresos percibidos por el proyecto.

10. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de factibilidad del proyecto, se tiene información necesaria y suficiente que permite llegar a las siguientes conclusiones:

- El nivel de aceptación sobre el servicio que prestará el proyecto es alto, según el estudio de mercado realizado, por lo tanto, se puede afirmar que si existe un mercado potencial importante para el negocio.
- Se pudo evaluar la factibilidad desde el punto de vista técnico, concluyendo la existencia de las condiciones técnicas necesarias para llevar a cabo el proyecto. Existe la disponibilidad de proveedores tanto en la región como a lo largo del país, además de empresas especialistas en la construcción y mantenimiento de este tipo de recintos. Por otra parte, existen instalaciones disponibles para arriendo en la zona de ejecución, capaces de albergar un proyecto de esta magnitud, pero con elevados costos.
- Considerando el entorno económico en el que se desarrollará el proyecto, las condiciones pueden observarse como favorables ya que se pretende ingresar a un mercado insatisfecho con la oferta que actualmente existe.
- La factibilidad económica del proyecto es viable en incluso frente a eventuales variaciones en el precio de venta, niveles de ingreso y variación de los egresos; como lo demuestra el flujo de caja proyectado bajo las condiciones propuestas para el análisis de sensibilidad.

- El período de recuperación de la inversión (Payback), se logra alcanzar dentro del horizonte de evaluación del proyecto al año 6, con un VAN positivo en el caso Puro y Financiado.
- Las variables de ingreso como el precio de las membresías, respecto a egresos como el arriendo, presenta mayor sensibilidad a cambios y explicando así, las variaciones del VAN ante los supuestos de sensibilidad anteriormente analizados.
- Como emprendimiento, es un proyecto muy arriesgado de alta inversión y de lenta recuperación, donde los resultados financieros del proyecto demuestran una viabilidad para el desarrollo del mismo, ante condiciones esperadas, pero no ante las pesimistas. A pesar de esto, no podemos obtener resultados concluyentes respecto a la toma de decisión si invertir o no en el proyecto, ya que dependerá netamente de la aversión al riesgo del inversionista.

11. RECOMENDACIONES

- Con el objetivo de disminuir la incertidumbre asociada al costo de inversión estimada en el presente estudio, se recomienda desarrollar un estudio más acabado, a nivel de Ingeniería Básica, antes de proceder con la licitación de los trabajos correspondientes.
- Es importante llevar un seguimiento a las tendencias del mercado y de las variaciones que este pueda presentar durante los periodos próximos, es preciso recordar que para este análisis la población del sector Placilla-Curauma fue estimada mediante el censo 2017. Además, se debe generar constantemente nuevas estrategias para obtener nuevos clientes y satisfacer las necesidades de los ya captados.
- Se aconseja realizar estudios más profundos en el área legal, ya que en este estudio en particular solo se limitó a entregar información básica acerca del proceso de constitución de sociedades en Chile.
- Se recomienda dirigir a la empresa dentro de las leyes que rigen a las empresas constituidas como Sociedades por Acciones, para evitar problemas legales en el futuro.
- El proyecto debe ser administrado por personas con visión y con un claro compromiso de cambiar la situación socioeconómica del negocio.
- Al iniciar el servicio, se debe considerar la importancia que representa la generación de alianzas como una fuente de recursos.
- Alternativas como el aumento de precio de membresías, para la generación de mayores ingresos es una buena alternativa, considerando un grupo más

acotado dentro del grupo objetivo, dispuestos a pagar una suma mayor por el servicio.

- Considerar el tamaño del proyecto es importante, en este caso, la restricción de capacidad del recinto, ya que no permite abarcar una mayor cantidad de oferta en el mercado, por lo que se recomienda un espacio de mayor capacidad para las instalaciones.
- El arriendo en mayor medida es un tope de crecimiento, dado su alto costo mensual, por lo que una buena alternativa, sería la construcción del centro deportivo, asumiendo una mayor inversión inicial.

12. REFERENCIAS

- Amorós, J. E., & Abarca, A. (2015). Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2014.
- Baca, G. (2008). Evaluación de Proyectos, Quinta Edición McGraw-Hill. México DF.
- Bermeo Carrión, V. F. (2015). *Proyecto de factibilidad para la implementación de una cancha sintética de indoor futbol (fulbito) en la parroquia urbana del cantón Chaguarpamba provincia de Loja* (Bachelor's thesis).
- Blanco, A. (2007). Formulación y Evaluación de Proyectos. 6ta edición Universidad Católica Andrés Bello.
- Burgués, P. L., Llanes, J. M., & Guiu, G. F. (2012). Juegos deportivos y emociones. Propiedades psicométricas de la escala GES para ser aplicada en la Educación Física y el Deporte. *Revista de investigación educativa*, 31(1), 151-165.
- Castillo, I., Balaguer, I., & García-Merita, M. (2007). Efecto de la práctica de actividad física y de la participación deportiva sobre el estilo de vida saludable en la adolescencia en función del género. *Revista de psicología del deporte*, 16(2).
- Córdova, M. (2006) Formulación y Evaluación de Proyectos. Colombia: Editorial Ecoe.

- Kinnear Thomas & Taylor James, 2003, Investigación de Mercados, Quinta Edición, México, Mc Graw Hill, 82p.
- Kotler, P., & Hayes, T. (2004). El marketing de servicios profesionales. Nueva Jersey: Editorial Paidós SAICF.
- Larroulet, C., & Ramírez, M. (2008). Emprendimiento: Factor clave para la nueva etapa de Chile.
- Pedraz, M. V. (2006). El cuerpo preso de la vida saludable: La construcción de una ética médico-deportiva de sujeción. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 27(3).
- Pierón, M. (2003). Estilo de vida, práctica de actividades físicas y deportivas, calidad de vida. In *Deporte y Calidad de Vida. Libro de ponencias del II Congreso Mundial deficiencias de la actividad física y el deporte* (pp. 328-342).
- Project Management Institute (2008). A Guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide). 4. ed. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2008a.
- Sapag, C. (2007). Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. Pearson Educación de México SA, México.

Seclén-Palacín, J. A., & Jacoby, E. R. (2003). Factores sociodemográficos y ambientales asociados con la actividad física deportiva en la población urbana del Perú.

Silva, J. (2008). Emprendedor. Crear su propia Empresa”. Alfaomega grupo editor-2008.

Śniadek, J. (2006). Age of seniors: a challenge for tourism and leisure industry. *Studies in Physical Culture & Tourism*, 13, 103-105.

Vio, F. (2005). Prevención de la obesidad en Chile. *Revista chilena de nutrición*, 32(2), 80-87.

13. LINKOGRAFÍA

Biblioteca Congreso Nacional, 2017, “Reportes, Reporte comunal Valparaíso”, [en línea], <<http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Valpo%C3%A9>> [consulta: 10 septiembre 2017]

Biblioteca Congreso Nacional, 2017, Ley sobre impuesto a la renta, [en línea], <<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6368>> [consulta: 14 octubre 2017]

Cámara de Comercio de Santiago, Guía para la creación de empresas en Chile, [en línea], <https://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/Creacion_empresas.pdf> [consulta: 6 octubre 2017]

División política administrativa y censal, 2007, [en línea], <http://historico.ine.cl/canales/chile_estadistico/territorio/division_politico_administrativa/pdf/DPA_COMPLETA.pdf> [consulta: 12 septiembre 2017]

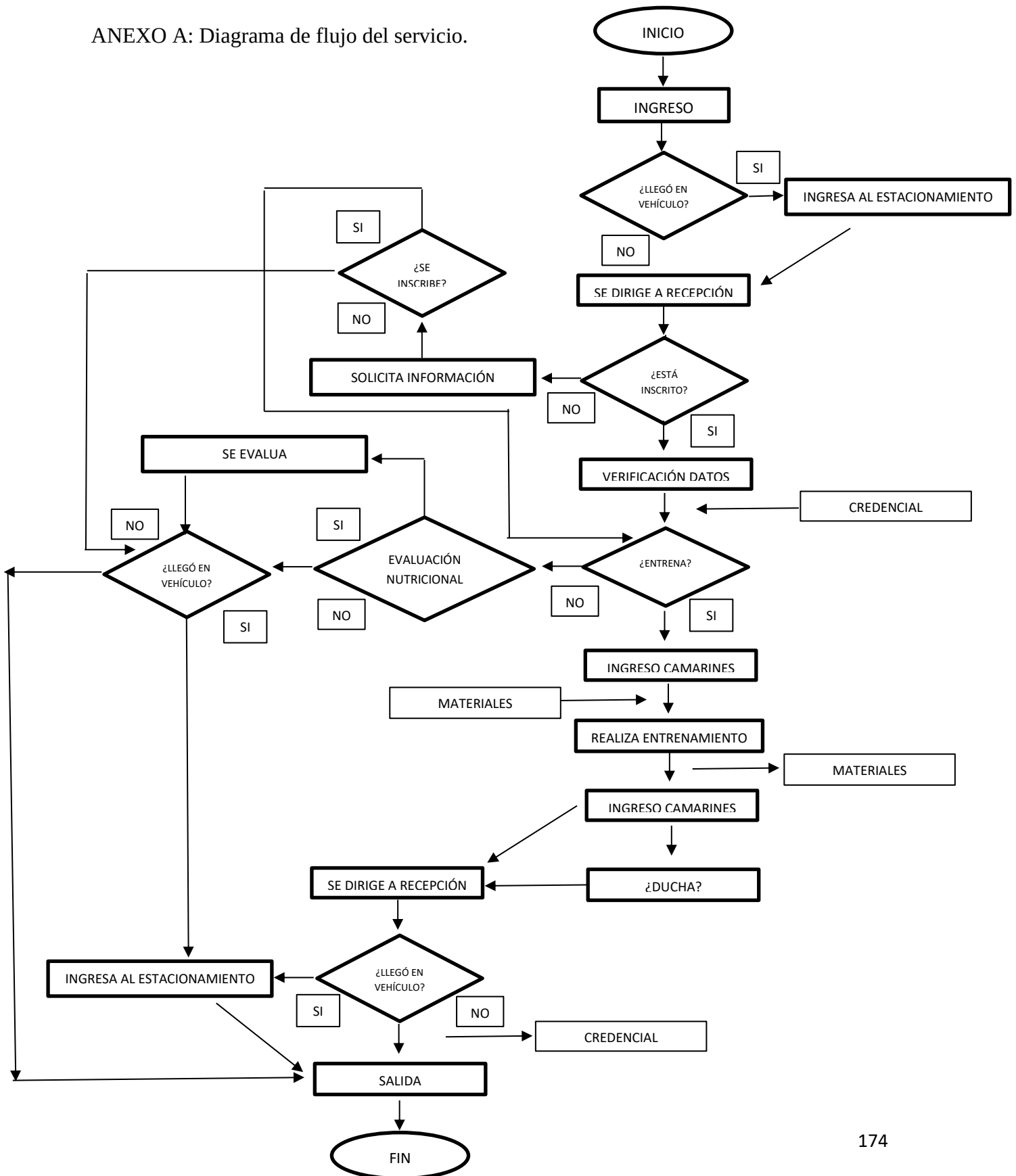
Feedback Networks, 2017, Inicio [en línea], <<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculiar.html>> [consulta: 8 septiembre 2017]

Fundamentos del estudio técnico, 2017, [en línea], <<http://economía.unam.mx> > [consulta: 17 octubre 2017]

Ministerio del Deporte, “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más”, 2016, <http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2016/07/INFORME-FINAL-ENCUESTA-DEPORTES-COMPLETO_.pdf> [consulta: 6 septiembre 2017]

14.ANEXOS

ANEXO A: Diagrama de flujo del servicio.



ANEXO B: Encuesta Investigación de mercado.

Encuesta Investigación de Mercado

Genero:

Masculino ☐

Femenino ☐

Edad:

☐ < 18 años

☐ 18-24 años

☐ 25-34 años

☐ 35-44 años

☐ 45-60 años

☐ Mayor a 60 años.

Ocupación:

☐ Estudiante

☐ Trabajador Independiente

☐ Trabajador Dependiente

☐ Desempleado

☐ Dueña/o de casa

☐ Otros:

Instrucciones: Seleccione la alternativa que se acerque a su opinión

- **¿Asiste o ha asistido a algún centro deportivo este último año?**

Si ☐

No ☐ (Si su respuesta es no, agradecemos su colaboración)

- **Indique a continuación cuáles:**

- ☐ Club deportivo (Club de Tenis, Club de Natación, Club de Fútbol, ...)
- ☐ Gimnasio Privado Low Cost (pago menos de \$15000 x mes)
- ☐ Gimnasio Privado Mid-Market (pago entre \$15000 y \$40000 x mes)
- ☐ Gimnasio Privado Premium (pago más de \$40000 x mes)
- ☐ Centro de Entrenamiento funcional (Crossfit, HIIT, ...)
- ☐ Centro deportivo municipal (Público)

- **¿Cómo conoció el centro en el que está/estuvo inscrito?**

- ☐ Por un amigo o familiar que es socio/no socio
- ☐ Medios convencionales (TV, radio, prensa, etc)
- ☐ Redes Sociales
- ☐ Publicidad (Folletos, cartelería, etc)
- ☐ Web, buscadores o email

- **¿Cuál fue el objetivo principal que le motivó a inscribirse en el centro?**

- ☐ Para buscar un estilo de vida saludable
- ☐ Bajar de peso

- ☐ Por ocupar mi tiempo libre
- ☐ Preparación física (Musculación/Rendimiento/Competición)
- ☐ Hacer amistades
- ☐ Relajarme

• **¿Por qué escogió su centro deportivo?**

- ☐ Cercanía con mi domicilio o lugar de trabajo
- ☐ Por sus instalaciones
- ☐ Por su oferta de actividades dirigidas
- ☐ Por su equipo técnico
- ☐ Por recomendación de un socio
- ☐ Por su precio
- ☐ Por su equipamiento/oferta tecnológica y digital

• **En general, cuando acude a su centro de entrenamiento, ¿qué espacios de actividad utiliza con mayor frecuencia? Escoja al menos una.**

- ☐ Peso Libre
- ☐ Máquinas de musculación
- ☐ Máquinas cardiovasculares
- ☐ Entrenamiento Funcional
- ☐ Actividades Dirigidas
- ☐ Otros:

- Por favor, VALORE del 1 al 7 qué tan ATRACTIVAS le parecen las siguientes tendencias, donde 1 es "no me parece atractiva" y 7 es "me parece muy atractiva" (VALORE SÓLO AQUELLAS QUE CONOCE)

TENDENCIA	1	2	3	4	5	6	7
Entrenamiento Peso Corporal ó Funcional							
HIIT							
Crossfit							
Educación, certificación y Experiencia de los Profesionales del Fitness							
entrenamiento de Fuerza							
Ejercicio y Pérdida de Peso							
Entrenamiento en Grupo							
Actividades al aire libre							
Medición del resultado de su entrenamiento							
Entrenamiento en circuitos							

- ¿Cuál es el promedio de días a la semana que asiste a entrenar?

☐ Entre 1 y 2 días

☐ Entre 3 y 4 días

☐ Más de 5 días

☐ No lo sé

- ¿Cuál es el promedio de horas al día que permaneces en las instalaciones de tu centro deportivo?

☐ Menos de 1 hora

☐ Entre 1 y 2 horas

- ☐ Entre 2 y 3 horas
- ☐ Más de 3 horas
- ☐ No lo sé

• **¿Qué haría que te cambiaras a otro gimnasio que ofrezca una oferta similar?**

- ☐ Sus instalaciones
- ☐ Mejor equipo técnico
- ☐ Un mejor equipamiento
- ☐ Una mejor ubicación
- ☐ El precio
- ☐ Familiares/amigos
- ☐ Masificación de mi centro
- ☐ Un mejor equipamiento tecnológico/digital
- ☐ Otro:

• **Considerando un centro que cumpla con todas sus expectativas, ¿Cuál sería el precio dispuesto a pagar mensualmente por este?**

- ☐ Menos de \$14.000
- ☐ Entre \$14.001 y \$20.000
- ☐ Entre \$20.001 y \$35.000
- ☐ Entre \$35.001 y \$50.000
- ☐ Más de \$50.000

Muchas gracias por su tiempo.